



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

**YMCA: El programa “Escuela de  
Liderazgo” 2018-2022**

**YMCA: The program: "School  
of Leadership" 2018 - 2022**

AUTORA:

María Pilar Avellaneda Escámez

DIRECTORA:

María José Lacalzada de Mateo

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2022

**NOTA:** El uso genérico del masculino en la redacción del presente proyecto se basa en su condición de término no marcado en la oposición masculino/femenino, tal y como aconseja la Real Academia de la Lengua Española.

## **RESUMEN**

La presente investigación trata de analizar el programa de la Escuela de Liderazgo, llevado a cabo por YMCA Zaragoza durante los años del 2018 al 2022. La misión de esta entidad es potenciar y desarrollar las capacidades de los jóvenes de igual forma e independientemente de su situación o procedencia. YMCA tiene numerosos programas destinados a esta misma misión, como el que destacamos en este estudio.

Como veremos en el desarrollo de este trabajo, es una iniciativa bastante novedosa que cambia la forma de ver y entender el voluntariado, para que cada voluntario pueda llevar a cabo los proyectos que aporten tanto a la entidad como al beneficio de su aprendizaje y desarrollo del liderazgo.

### **Palabras clave**

Voluntariado, jóvenes, liderazgo, desarrollo, capacitación

## **ABSTRACT**

The present investigation tries to analyze the program of the School of Leadership, carried out by YMCA Zaragoza during the years from 2018 to 2022. The mission of this entity is to empower and develop the capacities of young people in the same way and regardless of their situation or provenance. The YMCA has numerous programs dedicated to this same mission, such as the one highlighted in this study.

As we will see in the development of this work, it is a new initiative that changes the way of seeing and understanding volunteering, so that each volunteer can carry out projects that contribute both to the entity and to the benefit of their learning and development of the team leadership.

### **Key Words**

Volunteering, youth, leadership, development, training

---

## Índice de contenido

---

Justificación .....	1
Metodología .....	2
Objetivos de la investigación.....	3
MARCO TEÓRICO: aproximación a los conceptos que centran el estudio .....	4
<i>¿Qué entendemos por VOLUNTARIADO? .....</i>	4
HASTA CUÁNDO SE ES JOVEN .....	7
¿POR QUÉ LIDERAZGO?.....	8
UNA APROXIMACIÓN AL VOLUNTARIADO JUVENIL .....	9
La presencia de YMCA en Zaragoza.....	11
FINES QUE PERSIGUE .....	11
ALGUNOS DATOS SOBRE YMCA EN ZARAGOZA.....	11
Pero ¿qué es la Escuela de Liderazgo? .....	15
Análisis de las entrevistas.....	21
Conclusiones.....	24
BIBLIOGRAFÍA .....	26
Entrevista al responsable de La Escuela de Liderazgo en Zaragoza .....	28
Entrevistas a un participante de cada promoción (2018-2022).....	31
ANEXOS.....	36

---

## Índice de ilustraciones

---

Ilustración 1. Proceso del voluntario en una organización (López Salas, 2009, pág. 46) .....	5
Ilustración 2. Itinerarios personalizados de YMCA.....	13
Ilustración 3. Número de participantes por sexo. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza .....	18
Ilustración 4. Edades agrupadas por año. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza .....	18
Ilustración 5. Estudios de los participantes. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza..	19
Ilustración 6. Nota media de satisfacción por año con datos facilitados por YMCA Zaragoza .....	20



---

## Justificación

---

El tema tratado y expuesto en el desarrollo de esta investigación nace del profundo interés que he profesado por el programa de la Escuela de Liderazgo desde que lo conocí al participar en diversas actividades llevadas a cabo por la conocida entidad de YMCA.

Dar a conocer este programa que ha tenido y sigue teniendo una repercusión tan grande en los jóvenes que acceden y desarrollan actividades en él, como es mi propia experiencia y la de personas conocidas, me planteaba un interés y una oportunidad de explicar con detalle el funcionamiento, la metodología y las oportunidades que YMCA es capaz de ofrecer a los jóvenes. Más adelante se explicará con detalle en qué consiste este programa, pero por contextualizar, decir que la metodología que lleva a cabo hace que los jóvenes puedan desarrollarse y seguir formándose en su campo de interés a través del voluntariado.

La entidad lleva trabajando desde hace varios años en promover el desarrollo de un programa destinado exclusivamente por y para los jóvenes bajo el emblema de: "La escuela de liderazgo". Durante el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se va a explicar en qué consiste exactamente, los resultados que se han conseguido durante este tiempo y por qué este programa es innovador en cuanto a la forma de acometer y tratar el voluntariado.

De esta forma, el trabajo realizado ayuda a comprender como la capacidad y el hecho de incluir voluntarios jóvenes en el tercer sector fomenta, favorece y enriquece de forma muy notable los servicios ofrecidos por este, puesto que los jóvenes son actores estratégicos del desarrollo de la sociedad y pocas veces se les da la representación y atención necesaria.

---

## Metodología

---

La siguiente investigación se plantea como un acercamiento a la innovadora práctica metodológica y conceptual que desde hace algunos años se lleva a cabo desde la entidad de YMCA. Por ello, para dar comienzo a este estudio y en base a poder efectuar un acercamiento a la asociación, lo primero que se ha realizado, ha sido contactar con los profesionales que pusieron en marcha el programa de la “Escuela de Liderazgo” en YMCA Zaragoza, ya que en otras YMCA’s de España ya se estaba llevando a cabo.

Gracias a la cercanía y disposición de los profesionales ha sido posible recabar datos de fuente primaria y ampliar la información sobre los aspectos más interesantes para la investigación. Así pues, siguiendo a Corbetta (2007), en “la investigación cuantitativa, la recopilación de datos proporcionará una fuente de datos fiables, precisos, rigurosos y unívocos y, por otro lado, en la investigación cualitativa la recogida de datos se va a centrar en la riqueza y la profundidad de estos.”

Como parte del proceso de estudio propio de las investigaciones sociales, se han realizado entrevistas como técnica que siguiendo a Corbetta (2007), han servido para explorar motivaciones, actitudes, creencias, sentimientos, percepciones y expectativas acerca del proyecto. Estas se van a realizar de carácter semiestructuradas que según Olabuénaga (2012) “suele ser practicada por los investigadores de esta escuela en su modalidad abierta y no estructurada, entendida como una conversación controlada por el arte de saber formular preguntas y de saber escucharlas”, por lo que nos ayudará a conocer el origen y las motivaciones de crear una Escuela de Liderazgo y cuál ha sido la experiencia durante estos años.

Las entrevistas se pretenden realizar atendiendo a unos principios con el fin de mejorar y facilitar una comunicación provechosa y el resultado beneficioso de esta técnica para su uso en este TFG. Entre estos principios mencionados se encuentran: la confianza, la cual se debe de transmitir a la persona entrevistada por parte del entrevistador teniendo especial cautela y atención en el lenguaje empleado, la privacidad y el tratamiento de dicha información; ofrecer una motivación positiva para conseguir la colaboración del entrevistado; intentar que la persona entrevistada no oponga barreras psicológicas; conseguir profundizar en los temas propuestos a fin de conseguir desgranar el fundamento de las declaraciones y tener capacidad de prestar atención al lenguaje no verbal propio y del entrevistado (Malgesini Rey, 2012).

---

## Objetivos de la investigación

---

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar y dar a conocer en qué consiste el programa de “Escuela de Liderazgo”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Definir el perfil de los participantes del mismo programa.
- Dar a conocer cómo YMCA cumple su objetivo principal de potenciar y desarrollar las capacidades de los jóvenes.
- Observar las repercusiones sociales posteriores que se han obtenido durante los 5 años que se ha llevado a cabo el programa de “Escuela de Liderazgo” en Zaragoza.
- Comprobar si el término Liderazgo que da nombre al programa se acerca al concepto definido

---

## MARCO TEÓRICO: aproximación a los conceptos que centran el estudio

---

En primer lugar, antes de avanzar en la presente investigación, conviene hacer referencia a algunos conceptos que van a tener especial relevancia e incidencia en el transcurso del mismo, para así facilitar la comprensión y proponer un punto de partida conceptual común.

### ¿Qué entendemos por VOLUNTARIADO?

Este concepto ha sido siempre muy difícil de analizar, ya que existen varias controversias sobre lo que realmente es algo voluntario o lo que puede esconder beneficios, económicos o de cualquier otra índole, para la persona que lo realiza.

Así pues, la Ley de Voluntariado 45/2015, del 14 de octubre, define el voluntariado como:

---

*“Se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que reúnan los siguientes requisitos: a) Que tengan carácter solidario. b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente. c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables que el desempeño de la acción voluntaria ocasione a los voluntarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 12.2.d). d) Que se desarrollos a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro o fuera del territorio español”.*

---

Por otro lado, concretando más en la materia y contextualizando geográficamente en nuestro caso de análisis particular, la Ley de voluntariado en Aragón, 6/2018, de 28 de junio recoge que la acción voluntaria es:

---

*“Una actividad dirigida a la satisfacción del interés general, desarrollada por personas físicas en entidades con voluntariado, siempre que reúna las siguientes condiciones: a) Que su realización sea resultado de una decisión voluntaria y libre, y no traiga causa de una obligación personal o de un deber jurídico. b) Que tenga un carácter solidario y comprometido. c) Que se realice sin ningún tipo de contraprestación económica. d) Que se lleve a efecto en función de programas concretos.”*

---

Como se ha expuesto, este concepto tan común y conocido para la sociedad ha sido fruto de discrepancias de formulación y ejecución, provocando cierta controversia en torno a él, ya que existen diferentes posturas sobre el concepto y el alcance, en cuanto a si realmente esta acción social es simplemente un hecho altruista o tiene intereses ocultos para la persona que lo realiza. Así pues, entendiendo el *altruismo* como “aquellas acciones que benefician a los demás, pero que suponen una motivación desinteresada por parte de quien realiza la acción” (Yubero & Larrañaga, 2002), se puede deducir que, aunque la acción del voluntariado no tenga la intención de obtener una prestación económica, entre otras, sí que puede tener un interés personal para la persona que lo realiza. Incluso se podría decir no sólo que puede haber beneficio intangible si no que este interés personal es el motor que impulsa a estas personas a realizar una acción social voluntaria, movido por sus creencias o ideales; en busca de un beneficio común, colectivo o particular.

El aspecto de la ética en el mundo del voluntariado cobrará entonces un papel fundamental ya que como bien señala Salas (2009, pág. 42) dice esta es “una marca diferenciadora de otras entidades. El marco ético es un elemento que diferencia al Tercer Sector de la Administración Pública y de la empresa (sector con

ánimo de lucro). No quiere decir que los otros sectores no tengan su marco ético, sino que la ética de las organizaciones sin ánimo de lucro contiene elementos diferenciadores, propios.”

Otra definición que nos ayuda a entender el concepto es la introducida por Tavazza (1995) que define el voluntariado abordándolo desde el ámbito puramente personal como un gesto intrínseco a la persona que la mueve a actuar conforme a sus ideales de la siguiente forma: “un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad”.

Además, otros autores como López y Vargas (2017, pág. 15) van más allá indicando también lo que no se considera voluntariado. De esta forma, los siguientes escenarios no son considerados propiamente como voluntarios:

- *Mano de obra barata*: el voluntariado es una actividad que tiene un fin social de participación y transformación, no se debe mercantilizar.
- *Remuneración*: si una acción voluntaria es remunerada económica mente deja de ser parte del voluntariado y se convierte en una actividad laboral.
- *Fines laborales, prestación social o requisitos sociales*: si la acción voluntaria es producto de una condición para una contratación laboral, es una práctica profesional o hace parte de algún requisito, deja de ser voluntariado así sus fines tengan causas sociales.
- *El voluntariado político*: el fin de la política es buscar cumplir objetivos sociales para un bien común.
- *Buena vecindad*: las labores ejecutadas por razones familiares o de amistad que representan actos de benevolencia o buena vecindad no hacen parte de un voluntariado o las realizadas de manera aislada o esporádica al margen de las entidades de voluntariado.
- *Logística*: Las campañas o eventos de diferentes índoles constantemente requieren personal para temas logísticos bajo el nombre de voluntarios.

De forma análoga, Salas (2009) realiza un esquema de lo que sería el proceso habitual de una persona voluntaria en una entidad no lucrativa, siendo el siguiente:



Ilustración 1. Proceso del voluntario en una organización (López Salas, 2009, pág. 46)

## Voluntariado en España

El voluntariado en España se considera un fenómeno bastante reciente, ya que surgió con fuerza a finales del siglo XX, por lo que en nuestro país no existe un registro demasiado exhaustivo y amplio en cuanto a recopilación de datos de las personas que realizan o han realizado voluntariado. Alguna investigación realizada por el CIS (2011) afirmaba que “el 31% de las personas realizaron voluntariado en alguna ocasión.” (Fresno & Tsolakis, 2020, pág. 31) Por otro lado, también en el 2011, el Eurobarómetro, afirmaba que “en España comparativamente hay pocas personas voluntarias (19% en España frente al 30% de media en la Unión Europea). Sin embargo, la tendencia en nuestro país, al igual que a nivel internacional, es hacia el crecimiento del voluntariado.” (Fresno & Tsolakis, 2020, pág. 32). Por esta razón, la captación de voluntarios es un factor tan importante en nuestro país, teniendo en cuenta que también hay que procurar la permanencia a largo plazo de los participantes (Plataforma del Voluntariado de España, 2019).

Así pues, el Observatorio del Voluntariado realizó un informe, en el que podemos encontrar datos del 2017 al 2019. A raíz de estos datos se puede observar cuáles son las comunidades autónomas donde más se realiza voluntariado, siendo Aragón una de las que menos realiza, por detrás de Castilla-La Mancha, con un 5,1%. Y Andalucía se sitúa con el mayor porcentaje, un 20,7%.

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	PORCENTAJES	COMUNIDADES AUTÓNOMAS	PORCENTAJES
Andalucía	20,7	Comunidad Valenciana	10,8
Aragón	3,9	Extremadura	1,3
Asturias	1,6	Galicia	3,5
Baleares	3,1	La Rioja	0,6
Canarias	2,1	Madrid	17,7
Cantabria	1,8	Murcia	3,5
Castilla- La Mancha	5,1	Navarra	1,3
Castilla y León	5,5	País Vasco	3,7
Cataluña	13,8		

Tabla 1. Personas que realizan voluntariado por comunidades autónomas (%) (Plataforma del voluntariado de España, 2020, pág. 23)

Dentro de estas personas que realizan voluntariado en España, según algunos estudios de la PVE, se puede apreciar que el perfil de “la persona voluntaria es una mujer, de mediana edad, en situación de trabajo, con un nivel socioeconómico medio-alto, un nivel educativo alto y una buena implicación con su entidad y la acción voluntaria.” (Plataforma del Voluntariado de España, 2019, pág. 4)

Por otro lado, algunos datos más recientes que tienen en cuenta la pandemia provocada por el COVID-19 indican que “un 3,1% de la población mayor de 14 años en España realizó algún tipo de voluntariado

durante el confinamiento provocado por la COVID-19” (Plataforma del Voluntariado en España, 2020, pág. 50).

#### HASTA CUÁNDO SE ES JOVEN

La entidad de YMCA generalmente trabaja con niños, jóvenes y sus entornos, pero en este programa se centra en el desarrollo de los jóvenes mayores de edad.

Por ello, a continuación, vamos a realizar un acercamiento al concepto de “juventud” como etapa vital del desarrollo de la persona con la que se trabaja en el programa de la “Escuela de Liderazgo”.

De entre toda la información recabada podemos destacar que “Hoy en día, hay 1800 millones de personas entre 10 y 24 años—son la promoción de jóvenes más grande en la historia. Cerca del 90% de ellos viven en regiones en desarrollo, donde son la población más numerosa” según se afirma desde Naciones Unidas (La Juventud y los ODS, 2022).

Este concepto, al igual que el del voluntariado, también encuentra resistencia para llevar a cabo una formulación universal. De esta forma la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2017) plantea la siguiente definición “la juventud comprende, en general, el rango de edad entre los 17 y los 19 años, aun cuando reconoce —por ejemplo—que puede haber «discrepancias entre la edad cronológica, la biológica y las etapas psicosociales del desarrollo», o también «grandes variaciones debidas en cuanto a la duración y las características propias de este periodo pueden variar a lo largo del tiempo, entre unas culturas y otras, y dependiendo de los contextos socioeconómicos». En cambio, las Naciones Unidas (2019), definen a los jóvenes como aquellas personas de entre 15 y 24 años.

Esta diferencia se debe principalmente a que la OMS contempla la juventud de todas las sociedades del mundo, mientras que la ONU se centra en sociedades más desarrolladas, consideradas del primer mundo, donde la esperanza de vida duplica y triplica a la de países en desarrollo.

El centro de Investigaciones Sociológicas (2018), también ha hecho investigaciones acerca de lo que la población española considera joven y en los resultados de sus estudios en 2018 fueron que “un joven deja de serlo y se convierte en adulto cuando está cerca de los 27 años” y las razones por las que consideran que es así son “por su forma de ser o de pensar”, “la adquisición de responsabilidades, obligaciones y experiencia” y “su forma de vivir”.

Así pues, esta etapa de desarrollo destaca principalmente por ser “maduros en cuanto crecimiento y desarrollo psicológico, pero ser diferentes a los demás mayores por ser inexpertos en el mundo adulto, al que entran con entusiasmo, dinamismo y creatividad que la compensan” (Mansilla, 2000, pág. 111).

Puesto que no existe una definición clara de lo que se considera joven, en lo que concierne a esta investigación, se delimitará la etapa de la juventud como las personas que comprenden de los 18 a los 25 años, por tratarse de un rango común a cualquier definición amplia de juventud que pueda ser expuesta.

Como aportación a mayores de las mencionadas, es destacable y digno de reseña dado el ámbito del estudio en cierres que, según la ONU, los jóvenes tienen un papel fundamental como potencias transformadoras. Así pues, las siguientes características son las que se buscan en la juventud del futuro, de la mano de los ODS<sup>1</sup>: “ser pensadores críticos; agentes de cambio; Innovadores; comunicadores; y, líderes” (Naciones Unidas, 2022).

---

<sup>1</sup> Objetivos del Desarrollo Humano definidos para la Agenda 2030 en España

## ¿POR QUÉ LIDERAZGO?

Actuando de forma coherente, debemos entender e interpretar el segundo concepto que introduce el programa de YMCA: el liderazgo.

En primer lugar, el concepto "líder" procede de la palabra inglesa *leader* que significa guía. Una de las definiciones más antigua que podemos encontrar es la que hizo Fiedler (1967) que definió el concepto de líder como "aquella persona dentro de un grupo a la que se le otorga la responsabilidad de coordinar y dirigir una serie de actividades y la toma de decisiones importantes."

Como se ha visto e introducido en el concepto anterior, el liderazgo es una competencia de especial relevancia hoy en día a nivel general (siendo una característica muy demandada en cualquier proceso de selección de empleo, por ejemplo) y, en particular, para nuestra investigación. De esta forma debemos entender que el concepto se ha transformado de forma paulatina en estos últimos años, modificando y enriqueciendo el concepto; que ya no se toma de forma unívoca como una habilidad individual, sino que se analizan también a los seguidores de ese líder, desarrollándose y entendiéndose algo más global (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Autores como Luthans y Avolio (2003), definieron el liderazgo como "un proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un contexto organizacional altamente desarrollado, lo que da como resultado una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados por parte de los líderes y asociados, fomentando el autodesarrollo positivo", enfatizando esta evolución desde lo particular e individual a lo general y común.

Otro autor al que hay que acudir cuando hablamos de liderazgo es D. Goleman, que tras sus estudios concluyó que existían seis estilos diferentes de liderazgo y que en un líder se podían encontrar varios estilos alternados; conjugando pues toda la complejidad abarcada en el término para una comprensión total. Estos estilos diferenciados de liderazgo; y por tanto, de figuras erigidas como líder son: coercitivo; orientativo; afiliativo; democrático; ejemplar; y, formativo. En la siguiente tabla podemos encontrar resumidas algunas características de cada uno:

	Modus operandi del líder	Estilo en una frase	Competencias subyacentes de la IE <sup>2</sup>	Cuando funciona mejor	Impacto general sobre el clima
<b>Coercitivo</b>	Exige cumplimiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Impulsa al logro, iniciativa, autocontrol	Para una transformación o con empleados problema	Negativo
<b>Orientativo</b>	Moviliza a las personas hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Para brindar una visión nueva u orientación clara	El más fuertemente positivo

<sup>2</sup> Inteligencia Emocional

	<b>Modus operandi del líder</b>	<b>Estilo en una frase</b>	<b>Competencias subyacentes de la IE<sup>2</sup></b>	<b>Cuando funciona mejor</b>	<b>Impacto general sobre el clima</b>
<b>Afiliativo</b>	Crea armonía y construye	“Las personas son lo primero”	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Positivo
<b>Democrático</b>	Forja consenso mediante la participación	“¿Qué piensas tú?”	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para construir consenso y obtener aportes de empleados valiosos	Positivo
<b>Ejemplar</b>	Fija altos estándares para el desempeño	“Haz como yo, ahora”	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Negativo
<b>Formativo</b>	Desarrolla a las personas para el futuro	“Intenta esto”	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo	Positivo

Tabla 2. Estilos de liderazgo según Goleman (2005)

### UNA APROXIMACIÓN AL VOLUNTARIADO JUVENIL

Una vez que se ha disertado acerca de las definiciones sobre las que trata el trabajo desarrollado, vamos a comenzar conjugándolas para así acercarnos de forma paulatina a la comprensión global y abstracta de un tema tan complejo que entraña, como se ha podido vislumbrar, una gran disparidad de opiniones.

El voluntariado ha adquirido una absoluta relevancia hoy en día en nuestra sociedad, siendo cada vez más palpable su presencia e impacto. De esta forma, como ya hemos ido viendo el voluntariado en la etapa juvenil adquiere un cariz crucial como factor de cambio muy potente que conviene trabajar y potenciar ampliamente. Nos encontramos en un momento que, sin embargo, no permite acometer el carácter mayúsculo del reto como algo prioritario al encontrarse las ONGs en un momento de transformación y reformulación de sus bases y principios, que ha obligado a establecer soluciones a los paradigmas del cambio actual ya que sienten que el modelo empieza a no responder a las necesidades actuales de las personas, sobre todo en las jóvenes. (Alba Hernáiz, Cuns Traba, Abella Sánchez, & Llano Ortíz, 2017, pág. 60)

Así pues, vemos que “el voluntariado juvenil puede convertirse en una excelente opción para transformar sufrimientos colectivos en solidaridad y apoyo mutuo y para contribuir a que la comunidad perciba que es posible mejorar la calidad de vida, desde el desarrollo de prácticas en las que todos pueden y deben

involucrarse creativa y protagónicamente, aquí y ahora, a través de modalidades proactivas, que superen ampliamente las limitaciones de las prácticas puramente reactivas (reclamar para que otros hagan) pensando siempre en perspectivas de mediano y largo plazo de tipo estructural” (Rodríguez, 2005, pág. 4)

Son muchos los estudios que se pueden encontrar acerca de cómo el voluntariado afecta muy positivamente a los jóvenes, y en consecuencia a la sociedad, como por ejemplo el que se realizó en la Universidad Anáhuac México (2019) en el que investigaban la relación entre el voluntariado y las neuronas espejo (“que son un tipo particular de neuronas que se activan cuando un individuo realiza una acción, pero también cuando él observa una acción similar realizada por otro individuo”) (García García, González Marqués, & Maestú Unturbe, 2011), donde se concluyó, basándose en los datos recopilados gracias a este estudio y otros previos que los jóvenes que realizan voluntariado tienen en nivel mucho más alto de desarrollo de la empatía. Por esa razón sugieren “llevar a cabo programas que promuevan el involucramiento de niños y adolescentes en actividades en las que puedan contribuir a su contexto social y familiar”. (Betancourt Ocampo, y otros, 2019).

Otro estudio relacionado con las habilidades sociales que adquieren los jóvenes al realizar voluntariado concluyeron que se debería aumentar el número de jóvenes que participan en programas de voluntariado, ya que esto “permitirá que exhiban conductas prosociales que favorezcan la construcción de una sociedad que se caracterice por una cultura de paz, justicia y equidad y se disminuya la posibilidad de jóvenes apáticos, en situaciones de desajuste (adicciones, deserción escolar, violencia, entre otros), o clara conducta antisocial como la exhibida por los jóvenes infractor” (Enciso Forero & Lozano Ardila, 2011).

Aunque el voluntariado juvenil ha ido creciendo a lo largo de los años muchas fuentes indican que su participación es de otra manera, ya que actúan en momentos más puntuales, en lugar de vincularse a un programa concreto y más periódico. (Instituto Aragonés de la Juventud, 2012)

El voluntariado juvenil tiene muchos beneficios de carácter personal para la vida de cada uno, pero, también alimenta en gran medida al conjunto de la sociedad, puesto que alimenta de valores como la justicia social, de ahí que esta investigación quiera resaltar su verdadera importancia.

---

## La presencia de YMCA en Zaragoza

---

Como indica el título de este Trabajo Fin de Grado, la entidad gestora del programa es YMCA, que “está presente en 119 países y cuenta con más de 58 millones de miembros, a los que ofrece un gran número de servicios, así como albergues, campamentos e instalaciones deportivas y recreativas. YMCA es un órgano consultivo ante el Consejo Económico y Social de la ONU que, desde sus orígenes, ha trabajado con tres propósitos principales: el empoderamiento juvenil, el desarrollo integral y armónico del ser humano y el entendimiento entre los pueblos en una sociedad basada en la justicia y la paz” (YMCA, 2017).

El nombre con el que se conoce a la entidad contiene las siglas de YMCA, que significan Young Men’s Christian Association, y tiene que ver con el origen de la asociación, la cual comenzó siendo un espacio en el que unos pocos jóvenes se juntaban a leer y estudiar la biblia, pero poco a poco se fue transformando hasta convertirse en lo que hoy conocemos.

Además, tal y como se encuentra en su página web oficial y estatutos, “es una asociación, sin filiación política o confesional, dirigida por voluntarios y voluntarias, y que, a lo largo de los años, ha ido adquiriendo trabajadores asalariados, que persiguen mejorar la sociedad a través del desarrollo integral de la juventud, generando oportunidades, reduciendo su vulnerabilidad y fortaleciendo su entorno” (YMCA, 2021).

Esta entidad se estructura en base a dos lemas principales; “*Sabemos Disfrutar*” y “*Sabemos Ayudar*”. El primero, hace referencia a “la parte comercial de la organización” (en la que se lleva a cabo la venta y desarrollo de los de campamentos). Respecto al segundo lema, se desarrollan programas orientados a niños y jóvenes (y a sus respectivas familias) que necesitan ayuda para superar sus retos personales y sociales (YMCA, 2021).

En lo que respecta a la visión de YMCA, lo que tratan de hacer en esta entidad es responder a los aspectos cruciales de cada etapa de la vida de los adolescentes y de la juventud de entre 12 y 26 años; teniendo en cuenta la escala de valores personales, el éxito académico, la orientación vocacional, etc. (YMCA, 2021)

### FINES QUE PERSIGUE

El objetivo general de esta entidad es “potenciar al máximo las capacidades de los menores y acompañar el desarrollo integral de los jóvenes, incidiendo sobre los factores críticos (como la educación, la vivienda o su tiempo de ocio) que pueden vulnerar su derecho a crecer y prosperar. Para ello, actúan sobre elementos fundamentales del entorno, como son, entre otros: el bienestar de sus familias, el acceso al empleo y la cobertura de sus necesidades básicas (alimentación, salud, ocio y tiempo libre)” (YMCA, 2021).

Por lo que, podemos establecer que tienen como misión desarrollar el potencial tanto de niños como de jóvenes, para lo que se busca favorecer su entorno para mejorar su crecimiento y aumentar la responsabilidad social (YMCA, 2018).

### ALGUNOS DATOS SOBRE YMCA EN ZARAGOZA

La asociación YMCA llegó a Zaragoza hace 35 años y desde entonces se ha desarrollado y evolucionado mucho en un proceso de aprendizaje para dar respuesta a las necesidades que, lógicamente, van evolucionando. En este tiempo ha ampliado notablemente sus servicios y sus infraestructuras, lo que se ve

reflejado en el incremento visible en importancia y en centros de contacto. De esta forma, en Zaragoza ya cuenta con 3 centros distintos (Barrio San José, Barrio Delicias, Barrio Universitario).

Su personal también se ha visto incrementado durante estos últimos años, donde podemos encontrar que 203 personas participan de manera voluntaria en la actividad de YMCA, pudiendo clasificarlos de la siguiente forma:

- ❖ Mujeres jóvenes menores de 30 años: es el perfil más común y normalmente su vinculación les viene por su formación en las Escuelas de Tiempo Libre de YMCA.
- ❖ Voluntarios/as que han sido beneficiarios de algún programa y que quieren ser parte activa, ayudando a la vez a otros miembros de YMCA
- ❖ Personas mayores de 50 años, con profesiones afines a la actividad que se realiza en YMCA y que tras su jubilación o antes, deciden dedicar su tiempo a cumplir los objetivos de YMCA. (YMCA, 2020, pág. 28)

Además, YMCA desarrolla un gran número de programas destinados tanto a los niños y jóvenes como a las familias. Aunque conviene aclarar que no todos sus servicios están destinados para familias con dificultades, puesto que tienen dos pilares fundamentales desde los que trabajan. Por una parte, encontramos el programa ya mencionado de “Sabemos ayudar” que consiste en itinerarios personalizados destinados a aquellos niños y familias que se encuentran con dificultades. Y, por otro lado, el programa de “Sabemos disfrutar”, que consiste en actividades especialmente de campamentos y colonias realizadas en España y en el extranjero, donde familias de clase media y media-alta a través de pagar y recibir un servicio, están ayudando a la vez a otras familias de clases más bajas.

Dentro del modelo de intervención encontramos dos ramas, por un lado, el área personal y por otro, el área instrumental, que siguen el siguiente esquema:

ÁREA PERSONAL	INFANCIA	Refuerzo educativo Ludoteca Centros de Tiempo Libre Campamentos Residenciales Colonias Urbanas Campamentos Internacionales Atención Psicológica
	JUVENTUD	Refuerzo educativo Centros de Tiempo Libre Campamentos Residenciales Liderazgo Voluntariado Campamentos Internacionales Atención Psicológica
	FAMILIA	Tiempo Libre Familiar  Apoyos Económicos  Escuela de Padres
ÁREA INSTRUMENTAL	FORMACIÓN	Formación ocupacional Prácticas No Laborables Prácticas en Extranjero Español Extranjeros Escuela de Tiempo Libre
	EMPLEO	Información Orientación  Prospección  Intermediación
	VIVIENDA	Vivienda Tutelada  Vivienda para jóvenes  Vivienda Familiar

Ilustración 2. Fuente: Itinerarios personalizados de YMCA (YMCA, 2020)

Como vemos en la Ilustración 2, en YMCA existen muchos programas, pero uno de los que más peso tiene es el programa de infancia que en los años 2020/2021, ayudó a un total de 783 menores de entre 3 y 12 años. Cabe destacar y merece una especial mención el hecho de que 69 personas participaron como voluntarias en este programa.

A los 783 niños, se les dieron distintas respuestas dependiendo de las necesidades percibidas y las soluciones disponibles. De esta forma: 553 fueron destinados al refuerzo educativo; 660, al ocio y tiempo libre, que integra tanto la ludoteca (de 3 a 5 años), con 87 niños; el club de tiempo libre, con 287; los campamentos residenciales, con 8 participantes; y, los campamentos urbanos, con un total de 278 niños. (YMCA, 2020)

El programa de juventud tiene una estructura bastante similar al de infancia, pero con las líneas de actuación orientadas a jóvenes de 12 a 18 años, que durante los años 2020/2021, fueron un total de 451. Y, de nuevo con una importante participación ya que un total de 41 voluntarios colaboraron en este programa para ayudar a estos jóvenes. (YMCA, 2020)

En cuanto al perfil de los niños y niñas atendidos fueron “un 54% niños y un 46% niñas, de los cuáles un 27% eran españoles, un 26% españoles de origen inmigrante y un 47% inmigrantes. Además, un 39% eran menores de 8 años y el 61% entre 9 y 12 años.” (YMCA, 2020)

Uno de los sellos de identidad de YMCA es el voluntariado y como se ve reflejado en estos datos, son un fuerte apoyo para que estos programas salgan adelante con éxito.

---

## Pero ¿qué es la Escuela de Liderazgo?

---

Habiendo desarrollado correctamente el proceso y camino seguido podemos afrontar el dar una respuesta a la pregunta base del estudio y del Trabajo Fin de Grado. Por ello, vamos a resolver que la Escuela de Liderazgo es un programa que busca impulsar el desarrollo del potencial de jóvenes mediante la participación en formaciones y experiencias en el marco de la asociación, donde pueden ir progresando en los diferentes programas para poder encontrar el que mejor se adecúe a sus requerimientos o necesidades. Parte de la hipótesis de que muchas de las actividades de YMCA tiene una gran capacidad de transformación en un joven, en la medida en que le permite disfrutar vivencias que contribuyen a su formación como persona, autónoma y responsable con su comunidad. El itinerario tiene como fundamento de partida la formación a través del curso de monitor de tiempo libre, que forma a los jóvenes en técnicas para una intervención eficaz en el ámbito sociocultural de ocio, y continua a través de experiencias de campamento como monitores, experiencias laborales, internacionales, etc.

La idea es que el joven participe en esos programas hasta los 23-25 años, habiendo vivido un buen número de experiencias positivas dentro de la organización que han contribuido a su formación como persona y miembro de una comunidad.

La Escuela de liderazgo es, por tanto, un programa socioeducativo para jóvenes que les permite desarrollar todo su potencial convirtiéndose en una persona:

- Respetuosa
- Solidaria
- Ciudadana del mundo
- Crítica
- Responsable
- Libre y dueña de su destino

Los objetivos fundamentales del programa, a tenor de la información expuesta y recopilada son:

1. Fomentar en los participantes unas normas de convivencia basadas en valores universales.
2. Ofrecer a los participantes jóvenes herramientas que les pueda ayudar a su transición a la vida de adulto.
3. Potenciar el desarrollo integral de los jóvenes con formación en diversas áreas específicas y generales.
4. Fomentar la responsabilidad social de los participantes a través de la Misión de la entidad y las acciones de voluntariado.
5. Asumir por parte de los participantes una propuesta de trabajo basado en experiencias YMCA, conociéndolas en profundidad e integrándolas en el trabajo individual y de grupo.
6. Mejorar la empleabilidad de los jóvenes participantes tanto en acciones de formación como trabajando en habilidades personales y sociales.
7. Mejorar el nivel de competencias y capacidades básicas de los jóvenes.

El itinerario propuesto consta de tres fases, que son las siguientes:

- a) FASE 1: Liderazgo

Esta fase contiene dos partes denominadas “Identidad Personal” y “Mi Comunidad”. El objetivo es trabajar el compromiso y la identidad YMCA. Los valores principales que se intentan desarrollar son el respeto y la solidaridad.

b) FASE 2: Curso de monitor de ocio y tiempo libre.

En este periodo, denominado “Soy Monitor”, los participantes realizan un CMTL (Curso de Monitor de Tiempo Libre) con los contenidos estipulados por la legislación de cada Comunidad Autónoma, desarrollando un trabajo centrado y enfocado a compartir el estilo y metodología de trabajo de las actividades aprendidas, desarrolladas e interiorizadas de YMCA. El objetivo es formar a los jóvenes que participen de esta fase en contenidos de Ocio y Tiempo Libre y desarrollar un grupo de trabajo entre iguales. El valor clave que se procura potenciar es la capacidad de “ser crítico”. Para participar en esta fase se deberá superar un proceso de selección y adquirir un compromiso de permanencia en el itinerario. El CMTL será gratuito y las prácticas para la consecución del título se realizarán en YMCA.

c) FASE 3:

En esta fase todos los participantes provienen de la Fase 2 y deben haber realizado las prácticas del CMTL. Se continúa, de esta forma, con el proceso de captación y fidelización de los jóvenes, valorando este carácter de permanencia en el que los participantes se sienten parte del proyecto, que desarrolla una especie de “cantera” de monitores. Esta tercera fase de denomina “Mundo YMCA y Responsabilidad” y se centra fundamentalmente en trabajar valores relacionados con el hecho de ser ciudadano del mundo y tener, por tanto, una responsabilidad social. Los objetivos son que participen en la “mentorización” de participantes de las fases 1 y 2, además de desarrollar y dirigir proyectos en YMCA. Al inicio de la fase cumplimentarán un cuestionario inicial para determinar sus intereses y objetivos y poder establecer una propuesta de actividades acorde a los mismos, generando una relación de simbiosis beneficiosa para ambas partes, lo que tiene relación con al tener en cuenta la relación entre intereses y resultados; ya que no puede ser desligado el hecho de que cuanto más feliz te haga desarrollar una función, mejor podrás realizarla.

---

## Análisis del programa de Escuela de Liderazgo

---

Como ya hemos ido introduciendo y conociendo, este programa busca potenciar lo máximo posible las capacidades de los jóvenes acercando sus pasiones a una realidad donde pueden poner en práctica sus conocimientos; ya hayan sido adquiridos por medio de sus estudios o aficiones; conjugando la capacidad y la motivación de las personas que participan y se enriquecen personal y profesionalmente del programa. Por eso a lo largo de este apartado, vamos a ver cuáles han sido algunos de los resultados de las promociones del año 2018 al 2021. Además, de conocer cuál es el perfil de los participantes.

Así pues, de entre la multitud de actividades que se realizan durante el año con los participantes del programa podemos destacar algunas como las siguientes: formaciones, asambleas, encuentros, actividades de ocio, actividades de emprendimiento, inserción sociolaboral, entre otras.

Estos son algunos ejemplos de las actividades de emprendimiento que fueron diseñadas y lideradas por participantes del programa de liderazgo y que se han llevado a cabo durante varios años:

- **Iniciación a la Lectura.** Con grupos del programa de refuerzo educativo de 1º de Primaria se realizaban todos los miércoles actividades para mejorar su lecto escritura y ayudarles a progresar y mejorar su nivel de competencia en estas destrezas.
- **Reto Verde.** Un sábado al mes se realizaban actividades lúdicas con el sentido de sensibilizar a los participantes del CTL (Club de Tiempo Libre) sobre su responsabilidad y el medio ambiente.
- **Colpbol.** Dos viernes al mes se realizaba la implementación de este deporte poco conocido entre los participantes. Este deporte consiste en la competición entre dos equipos mixtos de unos 7 jugadores, con un campo definido. Y su objetivo es meter la pelota en la portería contraria a base de golpes con las manos. El objetivo de realizar estas actividades era hacerles llegar un ocio saludable y el conocimiento de deportes alternativos.
- **Micro proyecto en el Área de Administración.** Estudiantes de grados o carreras universitarias que se relacionan con el tema administrativo, acuden un par de veces a la semana para realizar los trabajos que se les encargan y que les ayuda a su aprendizaje y familiarización con el trabajo real, a la vez que aportan su grano de arena.

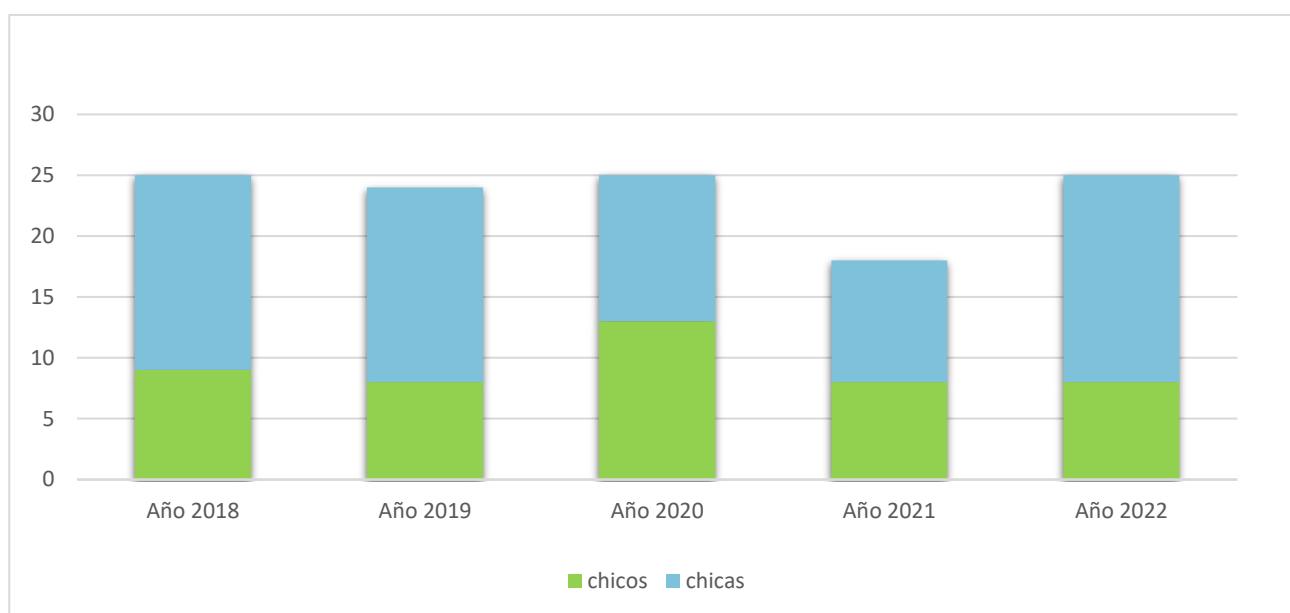
Junto a todas estas actividades, dentro del programa “Escuela de Liderazgo” los jóvenes tienen otro tipo de iniciativas en las que pueden participar, como son las comisiones de trabajo. La importancia de estas comisiones radica en la capacidad de desarrollo personal que se proporciona al otorgar la confianza de desarrollar iniciativas de interés personal. Para ello, se aprovecha la cercanía y confianza que se crea en los grupos pequeños para incentivar a los jóvenes a reunirse periódicamente y proponer iniciativas ya sea destinada al voluntariado o a actividades para realizar los participantes de la Escuela de Liderazgo. Para exemplificar la importancia y utilidad, podemos abordar una de las actividades que se realizó antes de llegar la pandemia mundial provocada por la Covid-19. Dicha actividad consistió en que una vez a la semana se juntaban para salir a correr y se finalizó realizando la Carrera de San Silvestre en Zaragoza, crearon sus propios disfraces y contribuyó a una buena cohesión de grupo.

De esta forma, amparados en la seguridad que se percibe en estos grupos más pequeños dentro de la Escuela cada uno puede proponer cualquier cosa relacionada con las inquietudes de los jóvenes, de los niños o de las necesidades que se detecten en ese momento concreto.

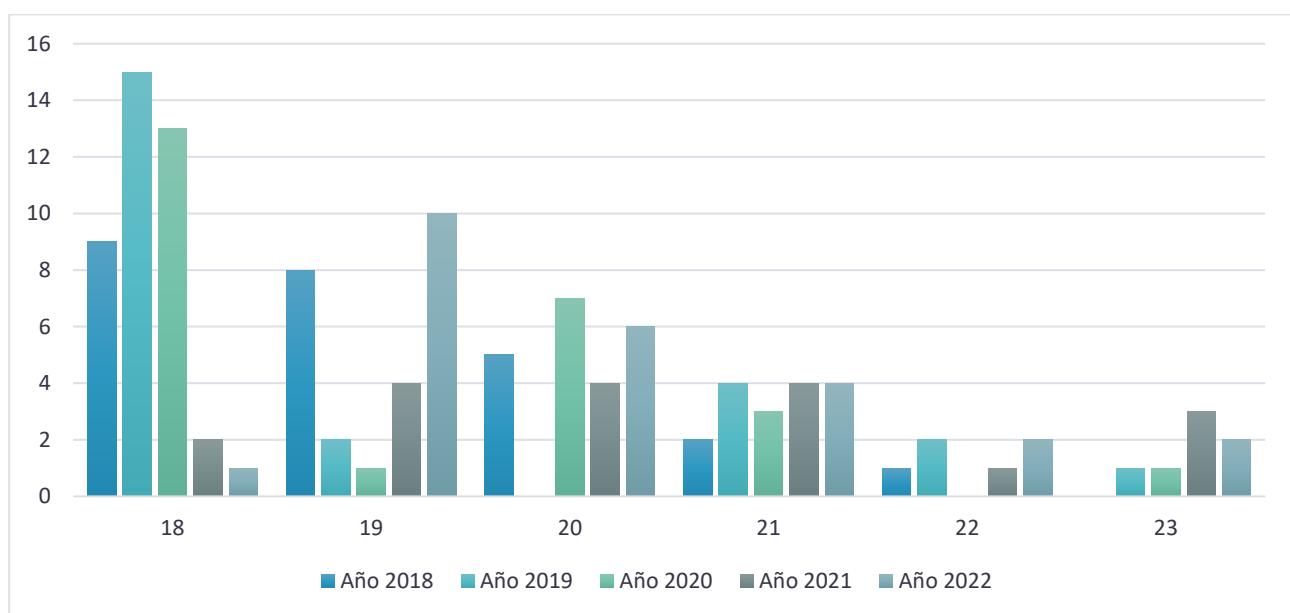
Algunos resultados del programa, según la Memoria RSA de YMCA (2020, pág. 21), tras realizar la primera y segunda fase, son que de los 82 participantes que había hasta ese año, “el 89% asiste regularmente a las

actividades. El 77% mejoran su presencia e higiene y el 90% mejora su relación con los compañeros y el 70% su relación con los adultos”.

Además, durante la Covid-19, se adaptaron las actividades y se pudieron realizar un total de 241 actividades de ocio de las cuales el 34% fueron enfocadas a trabajar la Educación para la Salud, el 19% la Educación Intercultural, el 12% Educación en Igualdad de Género y el 25% Sensibilización Medioambiental. A continuación, vamos a observar los datos que han sido recogidos gracias a la información facilitada por la entidad de YMCA Zaragoza. En estos vamos a poder identificar cuáles son los perfiles más usuales que participan en este programa.

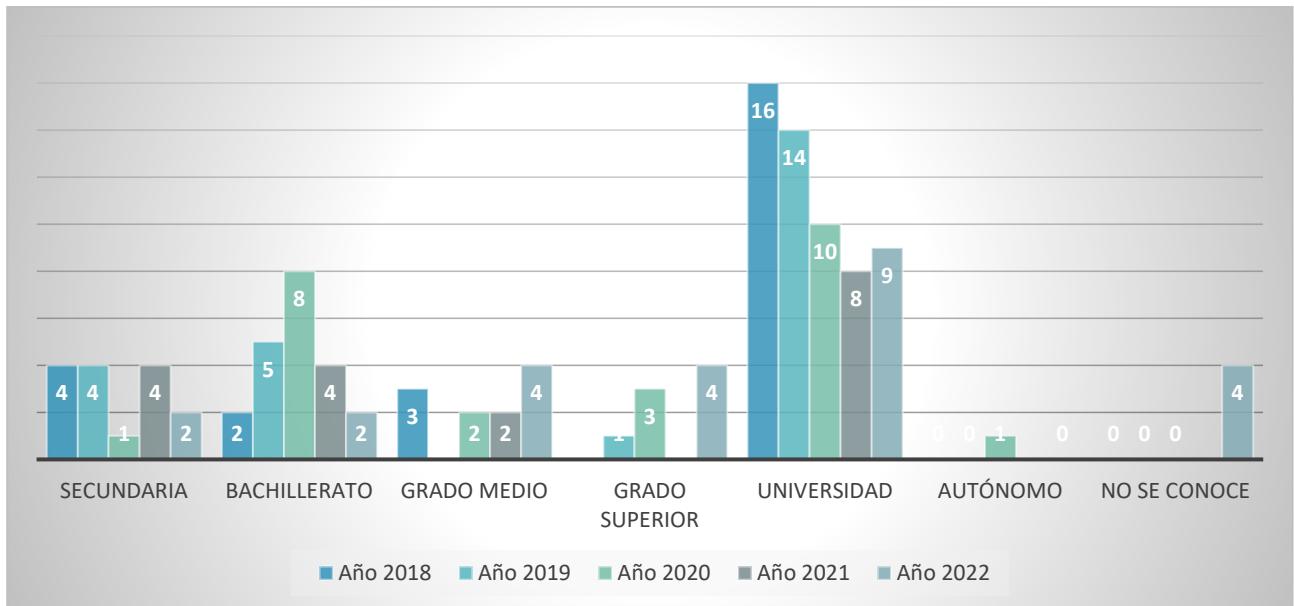


*Ilustración 3. Número de participantes por sexo. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza*



*Ilustración 4. Edades agrupadas por año. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza*

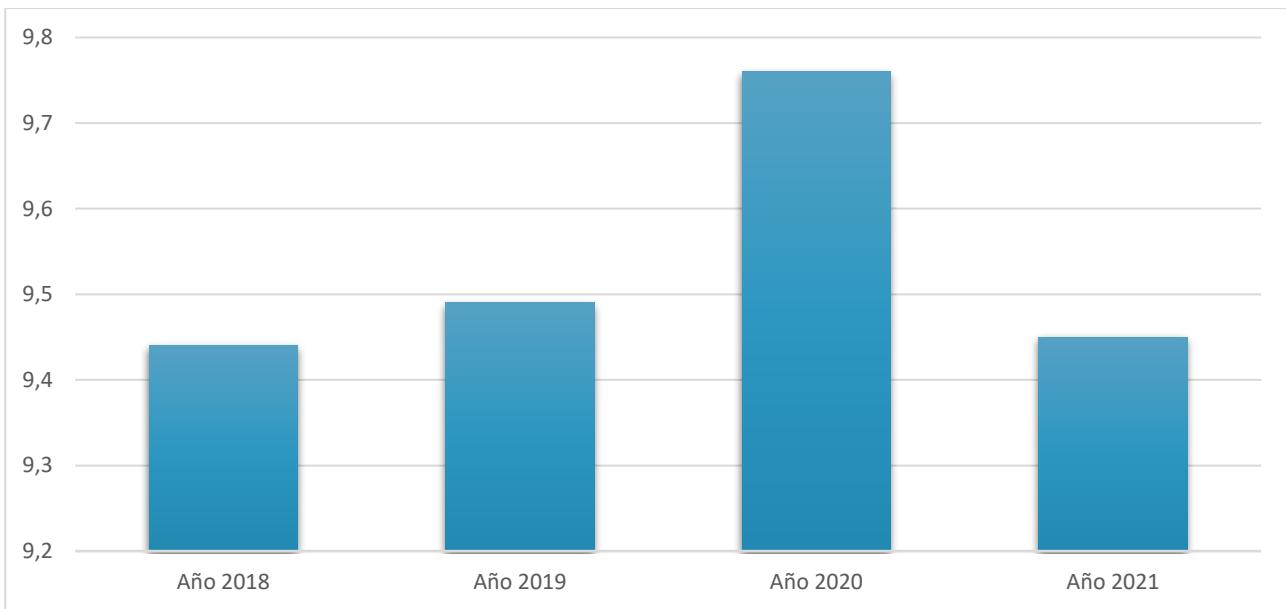
Como se puede apreciar en la gráfica, las edades de los participantes de las últimas 5 promociones comprenden desde los 18 hasta los 23 años, debido principalmente a que los 18 años es la edad mínima requerida para poder realizar la formación que proporcionan. El hecho por el que haya tan pocos participantes de 22 y 23 años se debe a que esta etapa de la juventud se podría dividir en dos subetapas. La primera se corresponde con la formación y los estudios, mientras que la segunda etapa, sería la posterior, una vez acabados los estudios, donde los jóvenes empiezan a buscar empleo.



*Ilustración 5. Estudios de los participantes. Elaboración propia con datos facilitados por YMCA Zaragoza*

Es bastante llamativo ver en la siguiente tabla que corresponde con las notas medias que los participantes le dieron al curso, que el año 2020, fue la nota más elevada de satisfacción. Durante ese año, el curso de formación fue realizado de manera online debido a las condiciones excepcionales que se vivieron durante la pandemia provocada por la Covid-19.

Según información facilitada por el responsable del programa, durante ese periodo de formación, al ser de forma online, se realizó de una forma mucho más interactiva, con juegos, dinámicas... para evitar dar la teoría de una forma monótona y tediosa. Esta podría ser la principal razón por la que se obtuvo la puntuación más alta con respecto al resto de años.



*Ilustración 6. Nota media de satisfacción por año con datos facilitados por YMCA Zaragoza*

Observando estas gráficas podemos determinar que hay un perfil tipo dentro de los participantes de este programa, que sería el de mujer de edades entre los 18-19 años, estudiantes, en su mayoría de carreras universitarias y relacionadas en su gran mayoría con las ciencias sociales como magisterio, psicología, trabajo social, entre otras.

---

## Análisis de las entrevistas

---

Para poder recoger más información sobre el programa de la Escuela de Liderazgo, se han realizado seis entrevistas, siguiendo pues un proceso acorde a la idea desarrollada por Corbetta (2007). La primera de ellas se ha llevado a cabo al responsable de este programa en Zaragoza y las otras cinco, a distintos participantes del programa. Para tratar de obtener una visión amplia del panorama y de las experiencias de los participantes, y dado que la muestra no es muy grande, se ha decidido contactar y realizar las entrevistas a un participante de las últimas promociones comprendidas entre los años 2018 al 2021. La muestra tomada se hizo a propuesta del responsable. En todas las entrevistas se han comentado aspectos muy interesantes, que serán analizados cuidadosamente en los siguientes apartados.

### ENTREVISTA A ALBERTO, RESPONSABLE DEL PROGRAMA ESCUELA DE LIDERAZGO EN ZARAGOZA

La primera entrevista, como ya se ha comentado, se le hizo a Alberto Fabón; responsable desde hace cinco años de este programa. En todo este tiempo, Alberto ha tratado de trascender el papel en la sociedad de YMCA en Zaragoza, afirmando una constante búsqueda de convertirse en imagen y referente de entidad que trabaja con y para la juventud, desarrollando programas en los que los jóvenes jueguen un papel fundamental en el desarrollo de actividades y creando un clima de formación personal y profesional.

Durante la entrevista, el responsable evaluaba que “el perfil del voluntariado cada año va cambiando y yo creo que las entidades no estamos, ninguna me atrevería a decir, adaptándonos al cambio. Al cambio de lo que necesitan los voluntarios. Al cambio de crear cosas nuevas y hacer un nuevo acompañamiento de voluntariado. Seguimos anclados en estos son mis programas ven a echarme una mano”. Es por esto por lo que, detectado de forma precisa el problema y paradigma del voluntariado, el programa de Escuela de Liderazgo nace con el objetivo de dar respuesta a esos jóvenes, haciendo frente a estos cambios de tendencia, ofreciendo una oportunidad a todos aquellos que, inmersos en esta evolución, que buscan desarrollarse de una forma diferente. Tal y como veíamos al comienzo de esta investigación, siguiendo a Alba Hernáiz, Cuns Traba, Abella Sánchez, & Llano Ortíz (2017, pág. 60) las entidades y demás lugares en los que se trabaja con voluntariado deberían tomar conciencia del actual momento en el que nos encontramos para poder crear formas de ayuda en las que todas las partes se sientan satisfechos.

De esta forma, aunque YMCA sigue desarrollando el voluntariado “tradicional” en el que presenta unas necesidades en algunos de sus proyectos y programas y solicita ayuda por parte del voluntariado, el programa de la Escuela adquiere un nuevo modelo de voluntariado para dar apoyo a los jóvenes.

La escuela se centra en el Liderazgo, de donde toma el nombre, puesto que como explicó el responsable del programa “YMCA es una herramienta. No estamos, o no tenemos que ser los que decidamos por el joven, sino que, al joven le enseñemos todas las puertas que puede haber y hacer ese acompañamiento en la toma de decisiones”. Por lo tanto, vemos que se busca el liderazgo por dos vías complementarias:

- Una en la que el joven es capaz de liderar su propia vida de la mejor manera, eligiendo el camino por el que quiere ir, no solo en cuanto a estudios, sino a valores y principios que quiere seguir, de esta forma YMCA aporta a la sociedad jóvenes con criterio, responsabilidad social y conscientes de las situaciones de dificultad que tienen otras personas.
- Y otra en la que el joven es capaz de liderar los microproyectos que surgen de su propia iniciativa.

A lo largo de este trabajo hemos visto que existen distintos tipos de liderazgo, por eso resultaba interesante saber hacia qué tipo de formación de líderes se orientaba este programa. Aquí, Alberto, el responsable, destacó tres estilos de liderazgo que forman parte de una de las sesiones formativas del Curso de Monitor de Tiempo Libre y son los siguientes:

- Estilo democrático
- Estilo Laissez-Faire
- Estilo autoritario

A pesar de no corresponder con la clasificación de Goleman (2005) que se eligió para definir los estilos de liderazgo en este trabajo de fin de grado, nos sirven de igual manera, puesto que lo que reflejó su respuesta es que todos necesitamos hacer uso de los distintos estilos que existen, pero en especial se busca conseguir un estilo democrático.

Otro aspecto muy interesante desde el punto de vista de evaluar la acción en la sociedad de este programa y su capacidad de enfrentarse a los paradigmas actuales era conocer como esta dura pandemia provocada por el Covid-19, ha afectado al programa y que consecuencias ha traído tanto en la forma de actuar y de proseguir con los programas como en la actitud de los voluntarios. Ha sido un tiempo de muchas restricciones de aforos, limitaciones horarias, impedimentos para viajar y desplazarse por otros territorios, reuniones de personas limitadas, etc., y a raíz de esta situación lo que el responsable del programa ha percibido es que muchos voluntarios se han desvinculado, afirmando que a nivel general “la gente lo que no quiere es dedicar tiempo a los demás sino dedicarlo así mismo”.

De esta manera, surgía también la incógnita de conocer cuál es la media de permanencia de una persona voluntaria en la entidad, que tal y como se recogió en la entrevista, suele ser de dos años y medio aproximadamente. Durante este tiempo pasan por un proceso similar al que describe Salas (2009): en un primer momento, pasan a identificarse con la entidad. Después, reciben la formación para posteriormente llevarla a la práctica en la acción del voluntariado y terminan desvinculándose. Sin embargo, apuntaba el responsable, que son muchos los que, a pesar de no ser tan constantes en el voluntariado, no quieren terminar de desvincularse, puesto que “el hecho de trabajar mucho esa acogida o esa sensación de pertenencia a la entidad hace que no quieran desvincularse, o que su compromiso sea menor”

En cuanto al programa de Escuela de Liderazgo, también ha dejado varias consecuencias. En primer lugar, con la llegada de la pandemia la etapa de formación vio paralizado el carácter presencial de sus actividades y tuvo que hacer frente a una nueva demanda, organizando rápidamente un medio en el que poder seguir de forma telemática. Esto ha hecho que las últimas dos promociones no hayan tenido un sentimiento de cohesión grupal entre ellos tan fuerte como el de promociones anteriores. En un acto de reflexión como responsable, Alberto corrobora las consecuencias negativas de la pandemia a la hora de formar esa confianza de grupo clave en el devenir del programa, expresando en tono crítico que “se nota mucha diferencia de las generaciones que han sido un trabajo presencial, de un trabajo conjunto, a las últimas generaciones que ha sido muy frío. No hemos llegado a generar ese impacto.”

Además, muchas actividades que se llevaban a cabo presencialmente con los niños, relacionadas con el ocio y el tiempo libre; así como los refuerzos educativos se tuvieron que pasar al medio telemático, creando el campamento en casa donde los voluntarios grababan actividades, juegos, retos y demás para que los niños y jóvenes estuvieran entretenidos también durante el confinamiento. Sin embargo, no todos podían participar de esas actividades por no disponer de medios tecnológicos suficientes, demostrándonos la pandemia que la brecha digital es un reto real que tenemos que combatir.

En conclusión, este programa según la opinión del responsable podría mejorar en ciertos aspectos como es la etapa de la formación, en la que sugiere que podría hacerse con una metodología más teórico-práctica, puesto que, aunque se intenta hacer de la manera más dinámica posible, hay contenido que es puramente teórico. Por lo demás, se ha demostrado que tiene un gran alcance en los jóvenes y que para muchos este programa les ayuda a tomar un camino u otro en la vida.

## ENTREVISTA A LOS PARTICIPANTES EN CADA UNA DE LAS DISTINTAS PROMOCIONES DEL PROGRAMA

Las entrevistas a los participantes también han sido una fuente de información muy interesante que nos lleva a conocer el programa desde la visión de los integrantes de este. En general, todos muestran un gran agradecimiento por haber formado parte de este programa, puesto que les ha aportado una gran cantidad de experiencias y formación. Para algunos de ellos, les ha proporcionado su primer empleo, además de capacidades, entre ellas, el liderazgo. Es el caso de Juan que dice “creo que se dan oportunidades, pero también creo que no las he desarrollado exclusivamente, gracias a ellos, es un proceso madurativo al final personal y depende mucho de la personalidad y contexto de cada persona”, así pues, el programa ofrece un acompañamiento para el desarrollo y crecimiento personal.

Una de las preguntas que se realizaron durante esta entrevista a los participantes fue si cambiarían o mejorarían algún aspecto de este programa. A lo que la mayoría respondieron bastante consensuado que mejorarían la relación entre las distintas promociones. Ya que durante la formación y las distintas etapas se encargan de generar sentimiento de grupo, pero una vez pasan a ser parte de la escuela con el resto, muchos no se sienten integrados. Otros también destacaban la idea de que les gustaría que la gente se implicase en un grado más alto, lo que puede estar vinculado a la idea anterior, de que probablemente a muchos les cueste integrarse porque no se sienten parte importante de la escuela.

Muchos por el momento de vida en el que se encuentran de estudios y/o trabajo no disponen de todo el tiempo que les gustaría y les es imposible poder asistir o comprometerse con otros proyectos de voluntariado.

A pesar de que existen algunas propuestas de mejora, la valoración de los participantes en general es muy positiva, como se ve también en la *Ilustración 6. Nota media de satisfacción por año con datos facilitados por YMCA Zaragoza*. Y con el paso de los años también se ven los frutos que ha traído el programa para cada uno en su desarrollo personal.

---

## Conclusiones

---

A modo de compendio y en orden de finalizar la investigación realizada sobre el programa de la Escuela de Liderazgo, puedo concluir diciendo que esta técnica resulta muy innovadora en cuanto a la captación de voluntarios, ya que el hecho de ofrecerles una formación gratuita del Título de Monitor de Ocio y Tiempo Libre sirve para atraer a un público joven. Esto propicia un desarrollo de la persona y un crecimiento conjunto vinculado a la entidad ya desde edades tempranas, favorecido e impulsado por la gran iniciativa e ilusión por realizar actividades que se demuestran en ese momento de la vida

Como hemos visto el perfil más destacado de los participantes comprende entre los 18 a los 24 años, en su gran mayoría estudiantes o trabajadores con jornadas parciales. Por tanto, la disponibilidad que cada uno tiene es muy heterogénea, lo que permite que algunos puedan involucrarse más o menos.

Así pues, la entidad dispone de un buen número de voluntarios jóvenes con la educación no formal necesaria y los valores y principios de YMCA, para posteriormente poder realizar actividades dentro de la entidad. De forma ideal, la finalidad del programa sería que todos los participantes realizaran sus propios proyectos, con el objetivo de desarrollar plenamente la capacidad de liderazgo. Sin embargo, hemos visto que no todos los participantes llevan a cabo un micro proyecto, pero sí que un gran número participa de las actividades que YMCA les ofrece puesto que son igualmente atractivas para ellos.

Es posible que el hecho de proponer un micro proyecto o incorporarse en otro ya existente se deba a la relación y el sentimiento de pertenencia que sientan los participantes. Así pues, una persona muy vinculada y que conoce muy bien la entidad, seguramente pueda proponer micro proyectos con mayor conocimiento de las necesidades que existen. Y, una persona, menos vinculada, o con menos disponibilidad, igual prefiere incorporarse a proyectos que otros ya han propuesto.

Personalmente comencé a ser parte de la Escuela de Liderazgo en el 2019. No había tenido relación con YMCA anteriormente, pero sí que conocía a amigos que ya formaban parte de la entidad. Por lo que, ese año me animé con varios amigos a participar dentro del programa.

Durante estos años, he seguido vinculada, aunque sin poder participar todo lo que me gustaría, puesto que mis horarios laborales no me permiten acudir a muchas de las actividades.

Desde que me incorporé en el programa, estuve hablando con Alberto de la opción de crear un micro proyecto en relación a la Escuela de Liderazgo, que consistiría en seguir formándome en mi campo del Trabajo Social, pero de una forma más práctica y además aportando mi ayuda en el Área de Intervención de YMCA. Esta idea en el 2019 no se pudo llevar a cabo, y luego se complicó la posibilidad por la llegada de la pandemia de la Covid-19. Por lo que estos últimos meses de febrero a mayo de 2022, he podido realizar este micro proyecto, en el que he conocido a profesionales y participantes de la entidad que me han ayudado en mi formación y desarrollo.

Aunque el programa demuestra tener resultados muy beneficiosos, considero que algunos aspectos a mejorar de la Escuela de Liderazgo sería el realizar más actividades con todas las promociones que se van incorporando para crear cohesión entre todas. Ya que, en mi caso, con la gente de mi promoción, sí que se creó muy buen vínculo, pero al acabar el periodo de formación, sentía que el resto de las promociones ya tenían un grupo formado.

En conclusión, como ya hemos visto a lo largo de esta investigación, YMCA es una entidad que trabaja con el objetivo de potenciar las capacidades de jóvenes y niños. Con esto vemos que su labor es sumamente relevante por la importancia que tiene el voluntariado juvenil como medio de cambio en la sociedad. Y,

conviene seguir trabajando en proyectos de este estilo que fomenten la participación de los jóvenes en el medio en el que viven.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alba Hernáiz, L., Cuns Traba, X., Abella Sánchez, S., & Llano Ortíz, J. (2017). *Plataforma de Voluntariado en España*. (E.-E. y. PVE, Ed.) Recuperado el 2022
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Betancourt Ocampo, D., Romo-Parra, H., Habermann Villaverde, M., Velasco Guadarrama, E. M., Sánchez Ibarra, A. I., Axelrod Segal, K., . . . González-González, A. (Junio de 2019). Desarrollo positivo en jóvenes involucrados en voluntariado y su relación con las Neuronas Espejo. *Revista Colombiana de Psicología*, 28(2), 77-90. doi:<https://doi.org/10.15446/rcp.v28n2.72199>
- Centro de Investigaciones Sociales. (Marzo de 2018). *BARÓMETRO DE MARZO 2018*. Recuperado el 2022, de [http://datos.cis.es/pdf/Es3207mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3207mar_A.pdf)
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Enciso Forero, E., & Lozano Ardila, M. (2011). Diferencias en actitudes y estrategias cognitivas sociales en jóvenes vinculados a programas de voluntariado. 5(2), 81-94. Recuperado el 2022
- Fiedler, F. (1967). *Una teoría de la efectividad del liderazgo* (Mc Graw Hill ed.). Nueva York.
- Fresno, J. M., & Tsolakis, A. (2020). Profundizar el voluntariado: Los retos hasta 2020. 1-152.
- García García, E., González Marqués, J., & Maestú Unturbe, F. (2011). NEURONAS ESPEJO Y TEORÍA DE LA MENTE EN LA EXPLICACIÓN DE LA EMPATÍA. *Ansiedad y Estrés*, 17(2-3), 265-279. Recuperado el 2022, de [https://eprints.ucm.es/id/eprint/16341/1/ANSIEDAD\\_Y\\_ESTRES.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/16341/1/ANSIEDAD_Y_ESTRES.pdf)
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que logra resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109-122.
- Instituto Aragonés de la Juventud. (2012). *Voluntariado Joven en Aragón*. Recuperado el 2022, de <https://www.aragon.es/documents/20127/674325/Estudio%20Voluntariado2012%20.pdf/ed155453-a4e7-a0ef-9d6e-e744e044a881>
- López Muñoz, I. C., & Vargas Sáenz, M. E. (2017). *El voluntariado como puente de transformación social*. Universidad EAFIT, Gerencia Social y Desarrollo , Medellín, Colombia. Recuperado el 2022, de [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/12141/IsabelCristina\\_LopezMunoz\\_2017.pdf;jsessionid=78C25309E21C5A1F936699F89E0DFC77?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/12141/IsabelCristina_LopezMunoz_2017.pdf;jsessionid=78C25309E21C5A1F936699F89E0DFC77?sequence=2)
- López Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. . España: Fundación Luis Vives. Recuperado el 2022, de [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025\\_017.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025_017.pdf)
- Luthans , F., & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: a positive developmental approach*. San Francisco: KS. Recuperado el 2022
- Malgesini Rey, G. (2012). *Guía metodológica sobre el proyecto de Intervención Social*. Madrid, España: EAPN.
- Mansilla, M. E. (Diciembre de 2000). Etapas del desarrollo humano. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(2), 107-116. Recuperado el 2022, de [http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2035/revista\\_de\\_investigacion\\_en\\_psicolog%c3%ada08v3n2\\_2000.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2035/revista_de_investigacion_en_psicolog%c3%ada08v3n2_2000.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Naciones Unidas. (2022). *La Juventud y los ODS*. Recuperado el 2022, de Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-juventud/>
- Organización de Naciones Unidas. (2019). *Juventud*. Recuperado el 2022, de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/youth-0/index.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Desarrollo en la adolescencia* . Recuperado el 2022, de WHO: [http://www.who.int/maternal\\_child\\_adolescent/topics/adolescence/dev/es/](http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/adolescence/dev/es/)
- Plataforma del Voluntariado de España. (2019). *Así somos en 2018*. Recuperado el 2022, de Observatorio de Voluntariado: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/05/asi-somos-2018.pdf>
- Plataforma del voluntariado de España. (2020). *La acción voluntaria en España. Análisis 2017-2019*. Recuperado el 2022, de Observatorio del voluntariado: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/01/accion-voluntaria-2017-2019.pdf>
- Plataforma del Voluntariado en España. (2020). *La acción voluntaria en 2020. Voluntariado en Tiempos de Covid*. Recuperado el 2022, de Observatorio del voluntariado: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/02/accion-voluntaria2020-1.pdf>
- Rodríguez, E. (2005). Voluntariado, participación, equidad y ciudadanía: los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo, organizado por la Dirección Nacional de la Juventud de Argentina. 28, 2-9.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5<sup>a</sup> ed., Vol. 15). Bilbao. Recuperado el 2022, de [https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/32800662/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_\(5\\_a.\\_ed.\)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652723187&Signature=FvMPLZrvOH23aQwefmGjl1j6fXzXvAp4ST3-0ayQwhVQv0~tGB9yZQhXFmfVLeI12hrTkC49fcHz5Dd872dl7fmO9dGYmsTObKDdM](https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/32800662/Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_(5_a._ed.)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652723187&Signature=FvMPLZrvOH23aQwefmGjl1j6fXzXvAp4ST3-0ayQwhVQv0~tGB9yZQhXFmfVLeI12hrTkC49fcHz5Dd872dl7fmO9dGYmsTObKDdM)
- Tavazza, L. (1995). *“El nuevo rol del voluntariado social*. Buenos Aires: Lumen. Recuperado el 2022
- YMCA. (2017). *Memoria*. Recuperado el 2022, de [https://www.ymca.es/sites/default/files/ymca\\_memoria\\_2017\\_pb.pdf](https://www.ymca.es/sites/default/files/ymca_memoria_2017_pb.pdf)
- YMCA. (2018). *Memoria de Responsabilidad Social 2017-2018*. Obtenido de [https://ymca.es/sites/default/files/memoria\\_rsa-ymca\\_2018.pdf](https://ymca.es/sites/default/files/memoria_rsa-ymca_2018.pdf)
- YMCA. (2020). *Memoria RSA. YMCA en Aragón*. Recuperado el 2022, de [https://www.ymca.es/sites/default/files/ymca\\_memoriarsa\\_aragon\\_2020\\_final\\_compressed.pdf](https://www.ymca.es/sites/default/files/ymca_memoriarsa_aragon_2020_final_compressed.pdf)
- YMCA. (2021). *Memoria*. Recuperado el 2022, de <https://www.ymca.es/mision>
- Yubero, S., & Larrañaga, E. (diciembre de 2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. altruismo. *Interuniversitaria*(9), 27-39. Recuperado el 2022

---

## Entrevista al responsable de La Escuela de Liderazgo en Zaragoza

---

Buenos días, Alberto, responsable del programa de la Escuela de Liderazgo. Lo primero, muchas gracias por dedicar parte de tu tiempo para realizar esta entrevista. Si te parece, comenzamos con la primera pregunta, ¿Cuál es el origen y la razón por la que se empezó a plantear este programa?

La historia viene provocada porque YMCA es una entidad que pone la misión y visión de su práctica en el desarrollo del potencial de niños y jóvenes. Desde hace varios años nos queríamos centrar en ser imagen de la juventud, porque creemos que falta un referente claro social, igual que pensamos en UNICEF, niños, Cruz Roja, Cáritas... todas estas tienen como su marca, nosotros queríamos intentar ser la marca de los jóvenes, es un poco el origen de todo esto. ¿Qué pasaba? que nos dimos cuenta de que muchas veces cuando vas haciendo el acompañamiento a la juventud, llegaba a cumplir la mayoría de edad, esa fecha tan trágica y a la vez tan hermosa de cambio, y de repente, como que los programas no te cubren, no sabes a donde ir a acompañar, sigues teniendo problemas de que no tienes las ideas claras, tienes que tomar muchas decisiones, por ejemplo, ¿qué carrera es la adecuada? Y en las entidades parece que solo existiera el voluntariado o un tema remunerado. Entonces se decidió apostar por programas como la Escuela de Liderazgo para hacer el acompañamiento a estos jóvenes. En un programa con varias fases. La primera fase sería la formativa, pura y dura, que es el título de tiempo libre como una puerta de entrada al mundo laboral, que puede hacer compaginado con los estudios y el acompañamiento. Y, después, una segunda y tercera fase, donde hacemos ese acompañamiento de esas inquietudes y asesoramiento a los jóvenes. Entonces por ahí van los inicios de lo que ha sido la escuela.

Y, con respecto al nombre, ¿por qué se llama Escuela de Liderazgo?

Al principio se llamaba Itinerario del Desarrollo Juvenil y era un nombre que no sonaba nada bien. ¿Por qué ahora es Escuela de Liderazgo? Porque al final una de las cosas que se vende mucho a nivel social es el liderazgo y uno de los objetivos principales es empoderar a los jóvenes a tomar sus decisiones. YMCA es una herramienta, no estamos, o no tenemos que ser los que decidimos por el joven, sino que, al joven le enseñemos todas las puertas que puede haber y hacer ese acompañamiento en la toma de decisiones. Yo no te voy a decir estudiá magisterio, sino que te voy a decir que tienes magisterio, trabajo social, y un montón de opciones. Y es el acompañamiento con lo cual no deja de ser algo formativo algo de escuela. Entonces uniendo esas dos palabras, tomó la idea de la Escuela de Liderazgo.

Sabiendo que existen distintos tipos de liderazgo ¿Hacia qué clase de liderazgo se enfoca esta escuela?

Bueno es un estilo democrático, al final el estilo de liderazgo... creo que no hay uno solo. Creo que las personas tenemos que saber movernos entre todos los que hay. Entonces hay momentos que nos va a tocar ser autoritarios, otros más Laissez-Faire, u otros. Pero al final tiene que ser algo consensuado y algo estipulado. Entonces el democrático es el que más pega en este sentido, en el de hacerles ver y tomar decisiones conjuntas. Si al final utilizáramos la dictadura, pura y dura, de "tienes que hacer esto", no estaríamos generando la autonomía a las personas, estaríamos creando una necesidad de que me digas lo que tengo que hacer. Y al final este programa tiene que ser: "Esto es lo que puedes hacer, pero tú tienes que tomar las riendas de tu vida". O sea, el joven es el que tiene que decidir lo que tiene que hacer y el joven es el que tiene que saber que me puedo equivocar y que me tengo que equivocar para aprender.

¿Cómo ha afectado el Covid-19 a los proyectos que estaban en marcha?

Pues ha afectado mucho, mucho más de lo que creemos y seguirá afectando. Estamos ahí en un momento de post Covid. ¿Directamente en qué nos afectó? Pues que pasamos a mantener el programa, con un

trabajo de mucho campamento en casa de cada uno grabarse, de hacer actividades para los chavales, para otras cosas... Otros siguiendo su formación detrás de una pantalla, pero eso hizo que no hubiese una cohesión grupal. Se nota mucha diferencia de las generaciones que han sido un trabajo presencial, de un trabajo conjunto, a las últimas generaciones que ha sido muy frío. No hemos llegado a generar ese impacto. Es cierto que seguimos allí y estamos acompañando, pero es una situación que ha perdido la esencia, la cohesión grupal y el trato de tú a tú. Y que ahora mismo estamos en una era de post Covid, que estamos saliendo pero que esta vez denotando un deterioro mucho más psicológico: preocupaciones, miedos... Claro, hemos perdido dos años de salir y hay chavales con 19 años que siguen como si tuvieran la mentalidad de 16/17, porque no han terminado de desarrollar esas partes cognitivas. Entonces ahí hay un gran trabajo, mucho de acompañamiento. Ahora más dictatorial, más de decir "es que tienes 18 y 19, pero te han metido los dos últimos años casi encerrado y con unas medidas que coartan un poco la libertad", por lo que no podemos pasar de 0 a 100, tendría que ser más progresivo. Entonces para el año que viene hay que seguir haciendo una reestructuración un poco más de este acompañamiento y de otros estilos de necesidades. Al final, es un programa que tiene que ser cambiante, no puede ser "Sota, caballo, rey", sino que tiene que adaptarse las necesidades del grupo y a las necesidades de los jóvenes. Si no, nunca estaremos ahí para llegar a ellos.

#### ¿Muchos voluntarios se han desvinculado?

Ha habido una gran pérdida. Primero, el perfil del voluntariado cada año va cambiando y yo creo que las entidades no estamos, ninguna me atrevería a decir, adaptándonos al cambio. Al cambio de lo que necesitan los voluntarios. Al cambio de crear cosas nuevas y hacer un nuevo acompañamiento de voluntariado. Seguimos anclados en estos son mis programas ven a echarme una mano. Y creo que el objetivo sería crear micro proyectos de las necesidades o del desarrollo de los voluntarios. Pero sí que es cierto que desvinculación ha habido y que el teletrabajo, las clases online, nos ha hecho pasar muchísimas horas encerrados y perder ese contacto con las personas, que al final es vital. Y que ahora al dejarnos un poco de barra libre de poder salir, la gente lo que no quiere es dedicar tiempo a los demás sino dedicarlo así mismo. Entonces ahí hay un gran trabajo de demostrar y de captación de dar un poco a los demás.

¿Cuál crees que es el proceso más habitual por el que pasan los voluntarios de este programa?  
¿Cuántos años suelen permanecer en la entidad?

Depende. La media de entre todos estamos hablando de entre dos años y medio, tres. Luego hay gente que lleva vinculada 5/6/7, me refiero, tenemos de todo. Pero, sí que como media diría que dos años y medio tres, es la que hay una vinculación. Una vinculación muy constante, luego sí que es cierto que a la gente le cuesta desvincularse. El hecho de trabajar mucho esa acogida o esa sensación de pertenencia a la entidad hace que no quieran desvincularse, o que su compromiso sea menor. Yo defino 3 tipos de voluntariado dentro YMCA: el voluntariado semanal que viene a nuestros programas, el que viene a nuestras cosas. El voluntariado puntual, de que no me puedo comprometer, pero siempre que se necesita algo aparece. Y, luego habría otro tipo de voluntariado, que es el que estamos empezando a crear que es el de micro proyectos. Son micro proyectos que van diseñados a esos voluntarios más de la casa o esta gente de la Escuela de Liderazgo, que necesita un enriquecimiento más personal y más de acompañamiento que no solo sea beneficio para la entidad, que lo es, sino que también lo sea para su desarrollo, que es hacia lo que nuestra misión va. Ese acompañamiento y ese desarrollo de su potencial.

#### Que aspectos crees que se podrían mejorar en el funcionamiento de la escuela

Pues uno, en la primera fase, en la de la formación, donde se da el título de monitor, sería el hacerlo de noviembre a mayo, que no sea tan intensivo todo el sábado y todo el domingo. Que sea más largo en el tiempo, pero menos intenso. Y poder conjugar desde el primer año algo la teoría con algo más de práctica

con voluntariados, de momentos puntuales, que sea algo más teórico-práctico. Porque al final, no deja de ser el título de monitor, título oficial, y que cada vez hay que hacer más horas, pero que, al trabajar con chavales de 19 y 20 años, están cansados de estudiar. Esto no deja de ser algo motivacional y de desarrollo. Y con el tema de voluntarios, es generar esos espacios en donde se sientan útiles y a la vez potencien su desarrollo, y yo creo que los grandes retos son esos: el construir un núcleo fuerte de demostrar que con lo que estás haciendo, estás adquiriendo unas grandes competencias que a tu desarrollo del mundo laboral va a llenar. Pero claro, te puede llegar una persona que quiere ser parte de esta escuela y que no sabes muy bien como poder acompañarle o ayudarle en su proceso de aprendizaje por su tipo de formación, pero hay otras, por ejemplo, en el área de intervención social, donde se ha ampliado con trabajadores sociales y psicólogas. Ahora hay un gran reto de generar un grupo de psicólogas para que hagan orientación y que el voluntariado no se quede solo en realizar actividades de ocio y tiempo libre, que también, o de refuerzo, sino que sea más amplio a toda la necesidad de la entidad. De la entidad, no solo para crecer como entidad, sino que al final tenemos que poner en medio al niño, a la familia, o a la situación que tengamos y ahí está el gran reto. En hacer una balanza que beneficia a todas las partes.

**Bueno, llegamos ya a la última pregunta de esta entrevista. En cuanto a tu visión como profesional de Trabajo Social ¿Hacia qué necesidades a cubrir te gustaría que se enfocasen nuevos proyectos?**

Pues al final es encontrar una balanza de cambio, o sea tenemos que ser capaces de no dar soluciones con un asistencialismo puro y duro, sino ayudar a dar herramientas. Yo creo que el objetivo principal que tendríamos que tener como entidad y el ayudar a nuestros voluntarios es que somos una herramienta de ayuda a unos jóvenes, niños y familias, que les ayuden a buscar esa desigualdad. Ahora por ejemplo estamos con el programa internacional y pensamos: "pobrecillos que vienen de una guerra" pero la experiencia me está diciendo que no necesitan que les digas que hacer o ayudarles, necesitan un acompañamiento. Y el gran reto, es aprender a que las entidades sociales, no somos asistencialistas, que es difícil porque venimos del asistencialismo que en su momento fue muy bueno, pero que ahora hay que transformarse en herramientas de acompañamiento. Si queremos romper el círculo de la pobreza o queremos que la gente cambie su situación necesitamos darles esas herramientas de cambio. Por supuesto que a veces necesitarán unas directrices muy claras, pero, que al final el proceso debería ser que desapareciésemos las entidades sociales que eso va en contra de que otras, estoy diciendo que me voy a quedar sin trabajo, pues ojalá, porque eso significaría que estamos en una sociedad bastante más avanzada y adecuada.

**Aquí finaliza esta entrevista y de nuevo, darte las gracias por tu disponibilidad y tus respuestas.**

---

## Entrevistas a un participante de cada promoción (2018-2021)

---

### Entrevista promoción 2018

#### ¿En qué año entraste a ser parte de la Escuela de Liderazgo?

En el año 2018.

#### ¿Cómo fue tu experiencia?

Las sesiones impartidas y realizadas fueron en su mayoría muy dinámicas, y gracias además del grupo que se formó ese año, se creó un gran ambiente.

Respecto a las prácticas, las realicé en Ordesa, aventura en inglés, en la sección de Marmotas. A pesar de las largas jornadas y al final de las prácticas tener el sentimiento de agotamiento, fue una gran experiencia llena de actividades variadas, excursiones, despertares y mucha diversión.

#### ¿Durante estos años has seguido involucrado? ¿De qué forma?

Durante varios años, he estado ayudando en algunos actos voluntarios determinados, como carga y descarga de alimentos, pero muy poca cosa. No he tenido un involucramiento real. En el año 2019 trabajé como monitor en colonias de verano en el Stadium Venecia. Actualmente trabajo como monitor de refuerzo educativo en el local de YMCA de la Avenida San José.

#### ¿Crees que se te ha presentado alguna oportunidad laboral, o de otro tipo, gracias a la Escuela de Liderazgo?

Sí, muchas. Desde poder hacer currículum con ellos para ser contratados por ellos mismos o que otras empresas o entidades contactaran conmigo para ofrecerme un empleo.

#### ¿Consideras que el ser parte de este programa te ha proporcionado más competencias de liderazgo? ¿De qué modo?

Creo que se dan oportunidades, pero también creo que no las he desarrollado exclusivamente, gracias a ellos, es un proceso madurativo al final personal y depende mucho de la personalidad y contexto de cada persona.

#### ¿Qué aspectos cambiarías o mejorarías de la Escuela de Liderazgo?

Se podría hacer quedadas más continuas sobre generaciones que hayan cursado en YMCA, con el fin de seguir manteniendo el contacto, ya no solo las personas con la entidad, si no cada persona con cada uno de los compañeros, con los cuales al final has creado un vínculo.

Entrevista promoción 2019.

¿En qué año entraste a ser parte de la Escuela de Liderazgo?

Yo comencé en el año 2019.

¿Cómo fue tu experiencia?

Mi experiencia fue muy buena, porque yo llevaba ya muchos años en YMCA, desde muy pequeña. Entonces, para mí era como un paso más en YMCA, ya que veía que mi hermano también estaba en la Escuela desde un par de años antes que yo, así que para mí como una parte más de YMCA. Sí que es verdad, que a pesar de llevar tanto tiempo en YMCA, me sorprendió que conocí a mucha gente nueva con la que he mantenido mucha relación después.

¿Durante estos años has seguido involucrado? ¿De qué forma?

Durante estos años he seguido involucrada, pero menos de lo que me gustaría. Para mí YMCA siempre ha sido mi segunda casa, y a pesar de que ahora no dispongo de tanto tiempo, por el trabajo y demás, no es un sitio del que me quiera ir. Sobre todo, durante este tiempo lo que más he hecho ha sido voluntariado tanto en el Ocio Hospitalario del Clínico, como en el reparto de comida que se hizo durante la cuarentena. Ya que, en mi caso, mi familia había estado al otro lado, recibiendo comida de YMCA, y ahora quería estar yo en el lado de poder ayudar, como hicieron con nosotros.

¿Crees que se te ha presentado alguna oportunidad laboral, o de otro tipo, gracias a la Escuela de Liderazgo?

Sí, al final, todo lo que he recibido en YMCA ha sido formación y experiencia y considero que eso ya por sí solo te ayuda a encontrar una oportunidad laboral. Es verdad, que las ofertas que he tenido no han sido en YMCA, pero siempre han sido encaminadas hacia el mundo del ocio y tiempo libre. Por lo que, podría decir que en gran parte es por la formación que me dieron.

¿Consideras que el ser parte de este programa te ha proporcionado más competencias de liderazgo? ¿De qué modo?

Sí, porque el trabajar y adquirir experiencia con los niños siempre te aporta muchas cosas. Y, en este caso, es verdad que tú te conviertes en un referente, en un líder al que admiran.

¿Qué aspectos cambiarías o mejorarías de la Escuela de Liderazgo?

Pues como he nombrado antes, actualmente estoy trabajando y me cuesta mucho mantenerme involucrada en el tema de las reuniones y demás, entonces me gustaría que saliesen más cosas que pudiese compaginar con el trabajo.

## Entrevista promoción 2020.

### ¿En qué año entraste a ser parte de la Escuela de Liderazgo?

Yo entré en la Escuela de Liderazgo en 2020 justo el año de la pandemia. Hicimos un par de sesiones presenciales, pero antes de todo, porque justo empieza en marzo o finales de febrero/marzo. Y nada, tuvimos un par de fines de semana con sesiones presenciales y ya nos pilló la parte de la pandemia y tuvimos que hacerlo todo online bueno todo, casi todo. Y, luego ya cuando volvimos pues en lo que era la escuela de liderazgo nos separaron en dos grupos pequeños. Y, claro pues era una de las primeras veces que salíamos de casa y era para ir a YMCA a hacer la Escuela de Liderazgo.

### ¿Cómo fue tu experiencia?

La experiencia guay, o sea a mí me gusta mucho. Ya había sido voluntario aquí en el refuerzo escolar y fui de voluntario en verano al campamento de verano en Oto de monitor. Y, nada pues luego, la escuela fastidió mucho que fuera online sobre todo por el tema de hacer grupo y esas cosas porque al final luego los talleres o las formaciones pues bueno, más o menos era parecido, que obviamente no era lo mismo hacer cosas online en tu casa. Lo que más me fastidió de la pandemia es que igual no ha salido mucho grupo de nuestra generación.

### ¿Durante estos años has seguido involucrado? ¿De qué forma?

Y a partir de ahí, como las actividades dentro de YMCA no se estaban haciendo por el tema de la pandemia, directamente hice las prácticas en el campamento de Oto, que ya había sido voluntario. Y para mí, fueron unas prácticas muy complicadas por las condiciones que había. Básicamente, estabas tú como monitor, encima en prácticas, con tu grupo burbuja de 10 chavales, 15 días solo con esos chavales, que estabas con ellos para comer para hacer todas las actividades y no te juntabas con nadie más. Y, fue bastante complicada, pero a raíz de eso, este año pasado seguí yendo voluntario a las actividades de ocio y de refuerzo, sobre todo de ocio, los viernes en el Centro de Cerbuna.

### ¿Crees que se te ha presentado alguna oportunidad laboral, o de otro tipo, gracias a la Escuela de Liderazgo?

Sí, durante ese mismo verano que te comentaba, ya me ofrecieron la oportunidad de irme a Oto de monitor ya contratado, para estar ahí todo el mes de julio y luego, el mes de agosto me ofrecieron ir a Palancares de monitor con los chavales de la parte de "Sabemos ayudar" de YMCA. Además, justo después de eso, Alberto me ofreció la oportunidad de trabajar en YMCA en la parte de ocio, 7 horas a la semana, y como este año pues en principio no lo tenía muy liado y demás y me apetecía, acepté. Así que, este año estaba trabajando eso en YMCA, en la parte de ocio así que bueno de momento aquí sigo. El año que viene no podré continuar porque me voy de Erasmus, pero estaría encantado de continuar. Además, hace poco me ofrecieron ampliar unas horas el mes de mayo para cubrir el local de Delicias. Y, de momento, la verdad que es una cosa que me gusta mucho y seguiría haciéndolo.

### ¿Consideras que el ser parte de este programa te ha proporcionado más competencias de liderazgo? ¿De qué modo?

Este programa me ha proporcionado más competencias de liderazgo, pero ya te digo que más que la parte teórica, que también, sobre todo para tener recursos. Para mí lo que más aporta es la experiencia que vas teniendo poco a poco con los grupos, es decir, el primer día que vas de voluntario a YMCA, o el primer año

que vas a un campamento, pues sabes la mitad de la mitad de lo que sabes al año siguiente, y así consecutivamente. O sea, para mí lo que más liderazgo te enseña es la experiencia, el ir aprendiendo de las personas que son mejores que tú siempre, y poco a poco, equivocándote y aprendiendo y demás. Eso es una cosa que me gusta mucho de YMCA, que te da te da muchas oportunidades de este tipo. Desde cuando te dicen: “¿quién estaría interesado en hacer no sé qué?” y a ese tipo de cosas suelo estar bastante atento, porque al final todo esfuerzo que tengas, pues se te ve recompensado. Ya te digo, yo estuve muchos años de voluntario y al final he estado contratado y gracias a eso también se me presentó la oportunidad de participar en la Escuela de Liderazgo.

### ¿Qué aspectos cambiarías o mejorarías de la Escuela de Liderazgo?

Mi año no es el más ejemplar porque como tal no fueron normales. Por ejemplo, una cosa que me gustaría mejorar es la implicación de la gente. Pero al final, como es voluntario cada uno aporta lo que puede, pero ya te digo, estoy bastante contento con todo.

## Entrevista promoción 2021

¿En qué año entraste a ser parte de la Escuela de Liderazgo?

Yo entré el año pasado, en el 2021.

¿Cómo fue tu experiencia?

Me gustó muchísimo ya que también era algo que me interesaba ya desde antes

¿Durante estos años has seguido involucrado? ¿De qué forma?

Si he estado de voluntaria en el CTL de los fines de semana y durante las colonias además de estar martes y jueves de voluntaria en el departamento de administración con Jesús. Estoy estudiando un grado superior de administración y finanzas y me parecía interesante, si era posible, meterme de voluntaria en el departamento de administración con Jesús. Voy dos veces a la semana de 10 a 12:30 y me van mandando diversas cosas con las que puedo ayudar y que me puedan servir para aprender y así adquirir experiencia

¿Crees que se te ha presentado alguna oportunidad laboral, o de otro tipo, gracias a la Escuela de Liderazgo?

Sí, ya que gracias a la escuela de liderazgo estuve trabajando durante el verano en los campamentos

¿Consideras que el ser parte de este programa te ha proporcionado más competencias de liderazgo? ¿De qué modo?

Bastantes, como la importancia de la motivación, la empatía, el cómo gestionar situaciones y sobre todo el cómo comunicarme

¿Qué aspectos cambiarías o mejorarías de la Escuela de Liderazgo?

A mí me gustó mucho como estaba gestionada y sinceramente no cambiaría nada. Además, considero que con el Covid supieron adaptar las actividades y talleres y entre nosotros nos llevábamos muy bien la verdad.

---

## ANEXOS

---

### ANEXO I. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CURSO A CUMPLIMENTAR POR LOS ALUMNOS

A continuación, te presentamos una serie de cuestiones sobre el desarrollo del curso. Por favor, lee detenidamente el contenido y valora cada uno de los ítems del 1 al 10, siendo **1 la puntuación más desfavorable y 10 la más favorable**.

Gracias por tu colaboración.

CENTRO DE REALIZACIÓN:.....

PROGRAMA: .....

NOMBRE CURSO: ..... Nº CURSO: .....

HORAS DE DURACIÓN:.....

FECHA INICIO Y FIN: ..... FECHA REALIZACIÓN:.....

#### DATOS DEL PARTICIPANTE

GENERO:	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	EDAD:	
---------	--	-------	--

CONTENIDO	Del 1 al 10
Los contenidos desarrollados han sido útiles	
Los contenidos han respondido a mis expectativas	
Valoración global de mi propio aprendizaje	

COORDINACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y RECURSOS METODOLÓGICOS	Del 1 al 10
Nivel de atención del coordinador a las demandas del grupo	
Resolución de problemas del coordinador	
Calidad de la documentación y material empleado	
Valoración de los recursos didácticos empleados	
El aula y las instalaciones han sido apropiadas	
Adecuación de la plataforma de tele formación empleada (evaluar cuando proceda)	
Facilidad de uso de la plataforma de tele formación (evaluar cuando proceda)	
Adecuación de los materiales y aplicaciones online (evaluar cuando proceda)	
Las acciones de reciclaje, reducción de consumo y reutilización que se realizan en	

la entidad son adecuadas

## DOCENTES

Puntúa en una escala del 1 al 10 a los siguientes docentes

Nombres docentes	Dominio del tema	Claridad en las explicaciones	Adaptación al grupo	Fomento de la participación	<b>Valoración global</b>

**Del 1 al 10**

Grado de satisfacción general del curso

## ASPECTOS POSITIVOS

.....

.....

.....

## PROPUESTAS DE MEJORA

.....

.....

.....

## ANEXO II. CUESTIONARIO DE OBSERVACIÓN DE LAS SESIONES A CUMPLIMENTAR POR LOS DOCENTES Y LA ENTIDAD

Con este cuestionario pretendemos, obtener una información y una opinión sobre algunos elementos que han intervenido en el desarrollo de tu sesión.

Muchas gracias por tu colaboración y dedicación.

PROGRAMA:.....

NOMBRE CURSO: .....

HORAS DE DURACIÓN:.....

SESION:.....

DOCENTE: ..... FECHA: .....

CENTRO DE REALIZACION:.....

### A CUMPLIMENTAR POR LOS DOCENTES

GRUPO	Del 1 al 10
Puntualidad de los alumnos	
Nivel de participación	
Interés mostrado por el contenido desarrollado	
COORDINACIÓN Y MEDIOS ORGANIZATIVOS	Del 1 al 10
Valoración de la coordinación del curso	
Medios didácticos y material disponible	
Adecuación del espacio físico	
Adecuación del tiempo disponible para la consecución de los objetivos	
Adecuación de la plataforma de tele formación (cuando proceda)	
Facilidad de uso de la plataforma de tele formación (cuando proceda)	
Adecuación de las acciones de gestión de medio ambiente que realiza la entidad	

1.- Anota, si da lugar, los alumnos que destacan por incumplimiento en los horarios de la sesión (falta de puntualidad y/o abandono de la sesión)

---

---

2.- ¿Destacarías alguna actitud de algún alumno en particular?

---

---

3.- ¿Crees necesario cambiar algún aspecto de la organización del curso?

---

---

4.- Observaciones:

---

**A CUMPLIMENTAR POR LA ENTIDAD (Coordinador de Formación)**

DOCENTE	Del 1 al 10
Cumplimiento de plazos de entrega de la documentación del curso	
Puntualidad en la sesión	
Cumplimiento de normas de la Escuela de YMCA	
Adecuación de medios y materiales empleados	
Aplicación de las medidas de gestión de medio ambiente de YMCA	

ANEXO III. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA A CUMPLIMENTAR POR VOLUNTARIOS

FECHA: \_\_\_\_\_

CURSO: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

TRIMESTRE: Octubre – Diciembre  Enero – Marzo  Abril – Junio  Julio - septiembre

**Rogamos complete el siguiente cuestionario y lo haga llegar a YMCA.** Para nosotros es muy importante recoger las opiniones de los voluntarios y personal en prácticas que ha participado con nosotros, con el objetivo de mejorar nuestros programas cada año.

Agradecemos su colaboración.

1. Participa en YMCA como:

- Voluntario/a.  
 Alumno/a en prácticas

2. ¿En qué programa?

- Programas de verano residenciales.  Voluntariado Hospitalario.  
 Programas de verano urbanos.  Refuerzo Escolar.  
 Ludoteca (1-5 años)  Formación/Empleo.  
 Club de tiempo libre  español para extranjeros.  
 Colonias de Navidad/S. Santa  Administración

Otros: .....

3. ¿Cómo tuvo conocimiento de los Programas Sociales de YMCA? (señale una única opción)

- Participé otros años.  Carteles informativos.  
 Internet.  Medios de comunicación.  
 Me informaron amigos.

Otros: .....

4. ¿Cómo considera la atención del personal de YMCA?

- Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy mala

¿Por qué? .....

5. La información inicial del Programa le pareció:

- Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy mala

¿Por qué?.....

6. ¿Respondió YMCA y su equipo a sus expectativas?

Sí       No

¿Por qué?.....

7. ¿Considera adecuado el horario y el número de días del Programa?

Excelente     Bueno     Regular     Malo     Muy malo

¿Por qué? .....

8. ¿Qué le parece la instalación reservada a su programa?

Excelente     Buena     Regular     Mala     Muy mala

¿Por qué?.....

9. ¿Le gustaría que incluyéramos en la programación alguna actividad distinta?

Sí       No

Cuáles.....

10. En general creo que mi participación en el Programa ha sido:

Excelente     Buena     Regular     Mala     Muy mala

¿Por qué?.....

.....

11. Las acciones de reciclaje, reducción de consumo y reutilización que se realizan en la entidad, ¿le parecen adecuadas?

Sí       No

12. ¿Participa en la programación de las actividades?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

Si no participa ¿Por qué no lo hace?

.....  
.....

13. ¿Conoce algo más de YMCA además del programa donde participa?..... ¿el qué?

.....  
.....

14. ¿Le gustaría conocer algo más?..... ¿el qué?.....

.....  
.....

15. Sugerencias:

.....  
.....