

GUÍA PARA LA PARTICIPACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1

LA VISIÓN COMPARTIDA.

Conoce y practica las 5 Claves para potenciar la cohesión interna dentro de tu organización.

2

EL LIDERAZGO INTERNO.

Conoce y practica las 5 Claves con las que activar el talento colectivo.

3

LA CULTURA ORGANIZATIVA.

Conoce y practica las 5 Claves en la creación de escenarios altamente colaborativos.

4

LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Conoce y practica las 5 claves para definir nuevos retos internos.

5

EL TRABAJO EN EQUIPO.

Conoce y practica las 5 claves en la optimización de los recursos organizativos.

6

LA MOTIVACIÓN INTERNA.

Conoce y practica las 5 claves de las organizaciones altamente estimulantes.

1.- LA VISIÓN COMPARTIDA.

1

LA VISIÓN COMPARTIDA.

Nuestras entidades de voluntariado, siempre guardan un propósito superior a la suma de las individualidades que la forman. En este sentido, uno de los asuntos fundamentales que nos encontramos hoy en día, es la necesidad de lidiar las relación entre propósitos personales y propósitos organizativos, observando la mejor forma de poder alinearlos de un modo que sea informativo, formativo y a la vez participativo.

En muchas ocasiones nos planteamos porqué las personas de nuestro entorno social no rinden lo suficiente, no participan lo necesario o bien, no se adecuan a los propósitos de origen de la organización. En realidad, toda organización es el resultado de la interacción de las personas que la forman. Y en este sentido, una visión en perspectiva puede ayudarnos a la hora de definir nuestros objetivos cuando queremos motivar y capacitar a las personas voluntarias.

Como siempre, nuestro reto fundamental es el de construir organizaciones con sentido capaces de aportar y obtener lo mejor de sus personas, en un proceso en el que el crecimiento es mutuo y compartido. Por tanto, se trata de eliminar barreras defensivas, facilitando la construcción de equipos de voluntariado en constante aprendizaje.

El simple hecho de ver en perspectiva las interacciones humanas y los resultados que estas consiguen, sin señalar, sin juzgar, sin culpar, sino buscando la simple mejora continua, permiten manejar la diversidad humana y la posible emergencia de conflictos en nuestros contextos de trabajo voluntario. De este modo, podremos movilizar de modo sostenido, todo proceso de gestión de cambio.

Con este guía, entramos en un mundo tan antiguo como la razón de existir de las personas: las formas de organización social como medio de ofrecer un servicio y transformar el entorno que les rodea. Ahora bien, en este reto, no sólo tenemos que atender aspectos materiales y sociales, sino también humanos.

Nuestro objetivo será reflexionar para aprender y adquirir las habilidades adecuadas con las que gestionar procesos de transformación organizativa que llenen de sentido, el trabajo de todas la organización y sus personas voluntarias.

1

LA VISIÓN COMPARTIDA.

Para ello, vamos a presentar en esta guía, una serie de modelos y técnicas que faciliten el desarrollo de nuestras ONG'S en su día a día.

La principal premisa de toda organización con una visión compartida entre todos sus elementos funcionales en el desarrollo de esta misma es:

1. Potenciar el Liderazgo Transformador.
2. Generar modelos de comportamiento funcionales.
3. Provocar aprendizaje en equipo.
4. Trabajar con los modelos de pensamiento existentes.
5. Realizar un enfoque de sistemas.
6. Generar situaciones para el desarrollo profesional.

REVISA VUESTRA HISTORIA

¿CÓMO ERAN LAS COSAS CUANDO EMPEZASTE?

¿CÓMO VES QUE SON AHORA?

ANALIZA LA SITUACIÓN

¿CÓMO DESCRIBIRÍAS VUESTRA SITUACIÓN ACTUAL?

¿QUÉ BARRERAS ENCUENTRAS A LA HORA DE IMPLICAR ?

¿CUÁLES CREES QUE SON LAS RAZONES?

5 CLAVES. LA SALUD EN LA ORGANIZACIÓN.

1 Anota todo lo que haces para potenciar una visión común.

2 Anota todo lo que haces para potenciar un liderazgo sano.

3 Anota todo lo que haces para potenciar el trabajo en equipo.

4 Anota todo lo que haces para potenciar creencias positivas.

5 Anota todo lo que haces para potenciar desarrollo personal.

2.- EL LIDERAZGO INTERNO.

El pilar fundamental del desarrollo de la organización pasa por el de sus propias personas. Además, nuestra labor como personas voluntarias puede enriquecerse notablemente si aprendemos a distinguir qué es lo que realmente nos moviliza como seres humanos y qué talentos tenemos para desplegarlo.

Ejercer el voluntariado requiere el desarrollo de múltiples capacidades y competencias específicas, que nos permitirán activar la verdadera labor de transformación humana y social que buscamos. Por tanto, necesitamos activar un sistema de relaciones basados en la honestidad, la responsabilidad y el respeto.

El progreso personal y la capacitación profesional en el ejercicio del voluntariado, requiere atender múltiples niveles de trabajo, todos ellos conectados entre sí: el puesto que desempeñamos, los roles y funciones que a través de éste desplegamos, el equipo del que formamos parte, así como la organización a la que representamos.

Por otro necesitamos tomar conciencia de nuestras fortalezas como personas voluntarias y además identificar nuevos mapas de creencias que nos puedan ayudar a levantar aquello que realmente queremos y deseamos.

El escenario del liderazgo actual ha de situarse en el establecimiento de sistemas de comunicación orientados al trabajo de las expectativas personales y profesionales de cada persona, equipo e incluso de una organización al completo.

Por tanto, nuestra función como líderes será la de permitir que cada persona explore sus motivaciones y capacidades y cómo éstas les pueden llevar a alcanzar el resultado deseado.

Desde esta perspectiva es necesario comprender que no existe el fracaso. De hecho, cualquier suceso que nos acontezca, puede servirnos como información con la que poder alcanzar una meta.

Gracias a esta actitud podremos mejorar muchos aspectos de nuestro trabajo y la organización de la que formamos parte. Además, podremos modelar comportamientos exitosos entre las personas que componen nuestros equipos de trabajo.

Los sistemas de comunicación basados en la escucha activa y la empatía permiten establecer conversaciones y negociaciones más constructivas y sentidas. Por otro lado, pueden ayudarnos a estimular estados potentes de motivación interna y llenos de deseo de prosperidad.

Bajo esta premisa, necesitamos desarrollar un liderazgo orientado a provocar los siguientes estados:

- Implantar un plan de trabajo en equipo que esté orientado a:
- Determinar colectivamente dónde queremos ir.
- Trabajar las creencias que sostienen el sistema actual.
- Incorporar las nuevas creencias que determinen el programa final de la organización del voluntariado.

....

DEFINE LOS OBJETIVOS

¿QUÉ TE GUSTARÍA LOGRAR EN UN PRÓXIMO FUTURO?

¿PARA QUÉ?

¿CÓMO SABRÁS QUE LO HAS CONSEGUIDO?

DISEÑA EL FUTURO

ANOTA AQUÍ LO QUE TE GUSTARÍA ESCUCHAR DE AHORA EN ADELANTE DENTRO DE TU ENTIDAD

ANOTA AQUÍ LO QUE TE GUSTARÍA VER DE AHORA EN ADELANTE DENTRO DE TU ENTIDAD

5 CLAVES. LA FUERZA DE LA EMPATÍA.

1 Anota todo lo que haces para informar e instruir.

2 Anota todo lo que haces para potenciar la empatía.

3 Anota todo lo que haces para potenciar la escucha activa.

4 Anota todo lo que haces para ofrecer apoyo responsable.

5 Anota todo lo que haces para involucrar en retos de futuro.

3.- LA CULTURA ORGANIZATIVA

Uno de los asuntos clave a la hora de gestionar organizaciones es el de darnos cuenta cómo la falta de una comunicación clara, transparente y bidireccional entre la jerarquía de la organización y las bases de trabajo pueden llevar a una sensación de distanciamiento muchas veces nocivo para la consecución de resultados.

Gran parte de la rumorología, grupos de poder o presión surgen ante una comunicación mal gestionada, de ahí que cobre tanta importancia cómo llevamos a cabo nuestros procesos de comunicación dentro de la organización, sabiendo además diferenciar los diferentes estados por los que ésta puede pasar.

Uno de los comentarios más habituales realizados ante una situación de rotura de comunicación es el hecho de que cualquier acción que se realice o se haya realizado no va a servir para nada. Normalmente esa opinión nace desde la sensación que la dirección no va a moverse en su forma de proceder, actuar e interpretar la realidad que le rodea.

Hoy en día, necesitamos crear nuevos enfoques organizativos que potencien la participación desde el crecimiento emocional interior. Uno de los retos en la transformación organizacional es que los componentes de las organizaciones puedan crecer a partir de modelos basados en la escucha activa donde los valores de la honestidad, responsabilidad y respeto, facilitan el contacto con sus motivaciones, talentos y expectativas.

Lógicamente estamos hablando de hacer un viaje colectivo en el que la suma de las percepciones individuales nos va a permitir entender dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo podemos hacerlo para llegar de un lugar a otro.

El objetivo de nuestras organizaciones de voluntariado es el de facilitar espacios creativos de trabajo personal y grupal dentro de éstas. Se trata por tanto de crear lugares que sirvan como entorno seguro de ensayo y error desde una perspectiva poco dependiente y que favorezca la libre autonomía de las personas que los componen.

La idea que queda detrás de estas actuaciones es que las personas tomen conciencia de la percepción que tienen sobre sí mismas y el mundo que les rodea. A través de ello, pueden tomar conciencia de su papel dentro de la entidad y su influencia en los resultados que se logran a diario.

Uno de los retos en la mejora de nuestros equipos de voluntariado, pasa por construir modelos basados en la escucha activa. En definitiva por levantar espacios donde los valores de la honestidad, responsabilidad y respeto, faciliten el contacto con sus mejores motivaciones, talentos y expectativas.

Cuando colocamos a las personas en la situación de conectar con sus objetivos personales estamos facilitando la posibilidad de encontrar vías mutuas entre organización y personas para trazar itinerarios profesionales con sentido.

Se trata por tanto de crear lugares que sirvan como entorno seguro de ensayo y error desde una perspectiva poco dependiente y que favorezca la libre autonomía de las personas que los componen.

En este enfoque global de nuestras organizaciones de voluntariado, acabaremos comprendiendo que nuestras organizaciones no son lo que su jerarquía predica, sino lo que su voluntariado cree que es.

CONECTA CON EL FUTURO

ANOTA AQUÍ LO QUE TE GUSTARÍA SENTIR DE AHORA EN ADELANTE DENTRO DE TU ENTIDAD

ANOTA AQUÍ LO QUE TE GUSTARÍA PENSAR DE AHORA EN ADELANTE SOBRE TU ENTIDAD

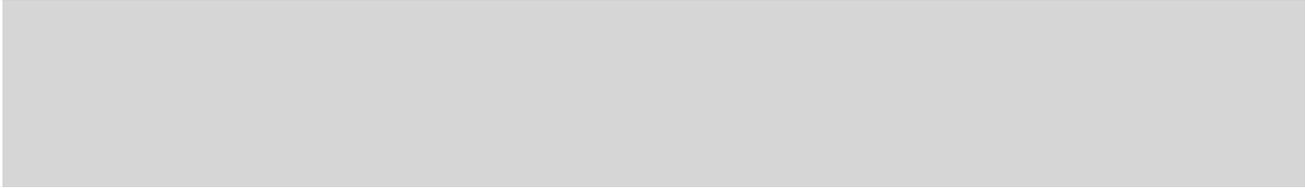
ES HORA DE MARCAR LOS RETOS

¿QUÉ TE GUSTARÍA CONSEGUIR DENTRO 1 AÑO?

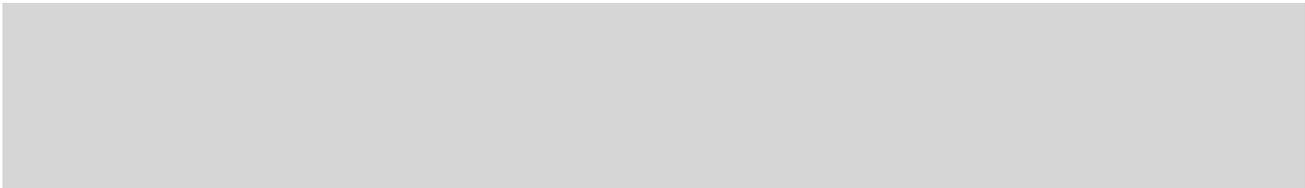
¿CÓMO TE GUSTARÍA INVOLUCRAR A TU ORGANIZACIÓN DE CARA A ELLO?

5 CLAVES. LA EFICACIA Y EN LOS PROCESOS.

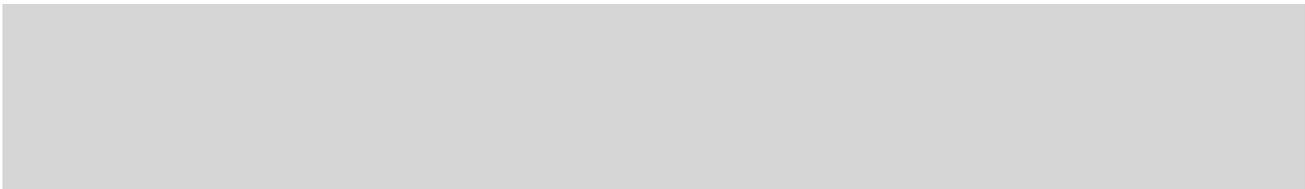
1 Anota todas las preguntas que haces a diario.



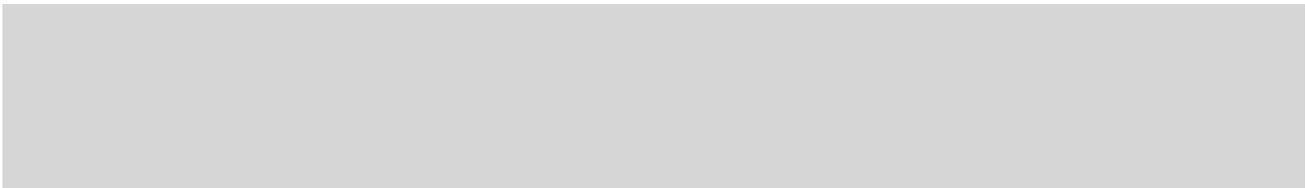
2 Anota todo lo que haces con la información que recibes.



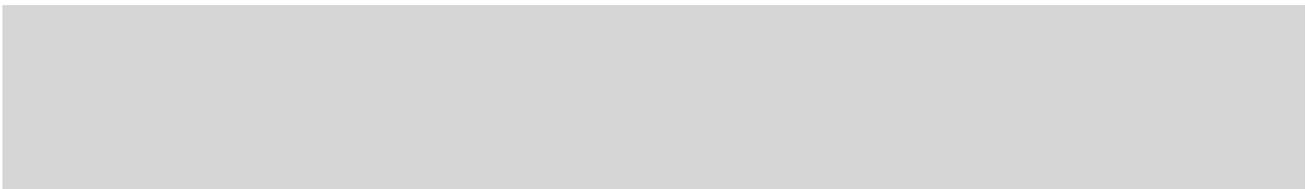
3 Anota todo lo que haces para explicar lo que haces con ella.



4 Anota todo lo que haces para reforzar el afán de logro.



5 Anota todo lo que haces para felicitar por los resultados.



4.- LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Llamamos cultura a todo conjunto de creencias básicas, normas y actitudes que el conjunto de la organización comparte consciente o inconscientemente, para la resolución de tareas y la gestión de conflictos. Las señales de resistencia cultural podemos detectarlas por los hechos siguientes.

- Existe un silencio colectivo y un clima de frustración.
- Existe el miedo a opinar en público y cuando se hace lo es en foros reducidos.
- Existen intereses creados dentro de la propia organización y sensación de arribismo.
- Existen códigos secretos y numerosos murmullos entre diferentes grupos que van configurando el pensamiento de la organización.
- Existe rivalidad, chantaje y tensión innecesaria a la hora de ejecutar las actividades del día a día.
- Existe miedo al castigo, a la intimidación, a dar la opinión libre y sincera.
- Existe una cultura de persecución de defectos, de fracasos, de actitudes nocivas, y se persiguen y castigan a veces simplemente con la frialdad y la distancia y otras veces con el castigo verbal.
- Existe en la organización especulación y ambiciones encubiertas.
- Existe apego al pasado e inmovilismo hacia nuevas ideas y propuestas.

Una de las causas principales por las que se producen estas situaciones, es el hecho de que en ocasiones, las organizaciones se centran de forma exagerada en el ejercicio de las tareas y el empleo de recursos, sin tener en cuenta la perspectiva de las personas. He aquí algunos de los síntomas más comunes:

- Tener objetivos confusos.
- Existir falta de coordinación.
- Sufrir atención dispersa y sensación de apagar fuegos.
- Reactividad interna, murmullos, frustración.
- Presentar inconsistencia cultural.
- Surgir servilismo o rebeldía.
- Fomentar la disposición inmediata.
- Premiar simplemente el echarle horas.
- Generar situaciones de culpabilidad y juicio.
- Potenciar la cultura del salvase quien pueda.
- Presentar una eficacia aparente.

4

LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Análisis cuantitativo

Básicamente, podemos encontrarnos básicamente con dos modelos culturales: el modelo cultural basado en el miedo y el señalamiento continuo antes las tareas mal hechas, y otro modelo cultural basado en refuerzo positivo por los retos, resultados y soluciones que a diario diseña.

En este segundo modelo, las organizaciones se centran en desafíos y el refuerzo positivo. as, y existe ilusión por seguir avanzando hacia el futuro.

Este tipo de organizaciones se identifican por la capacidad de desplegar múltiples modelos de liderazgo que conviven en su diversidad y que a la vez se dirigen hacia numerosos objetivos unidos por un enfoque único. En ellos el acompañamiento sincero y la potenciación de las motivaciones y recursos personales, pueden permitir la construcción de retos y organizaciones llenas de sentido.

ANÁLISIS CUALITATIVO 1.

ANALIZA QUÉ ES LO QUE MÁS TE GUSTA DE VUESTRA ORGANIZACIÓN ACTUAL

ANALIZA QUÉ ES LO QUE MENOS TE GUSTA DE VUESTRA ORGANIZACIÓN ACTUAL

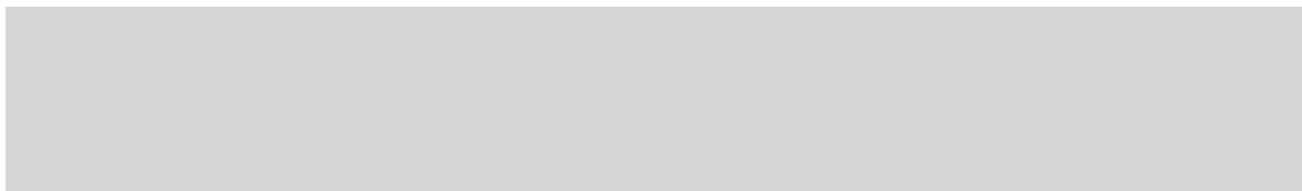
ANÁLISIS CUALITATIVO 2.

ANALIZA QUÉ ES LO QUE MÁS TE GUSTARÍA ELMINIAR DE VUESTRA ORGANIZACIÓN ACTUAL

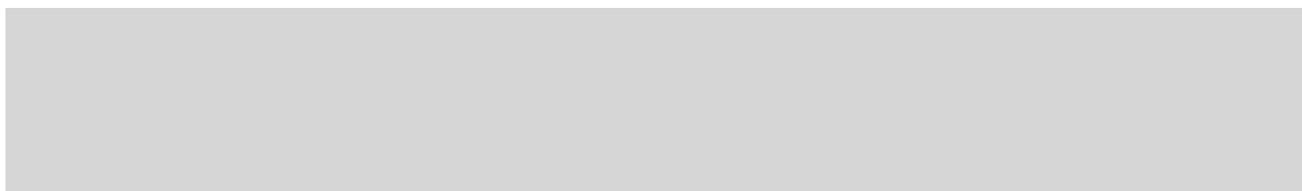
ANALIZA QUÉ ES LO QUE MÁS TE GUSTARÍA IMPULSAR EN VUESTRA ORGANIZACIÓN ACTUAL

5 CLAVES. LA IMPORTANCIA DEL ENFOQUE.

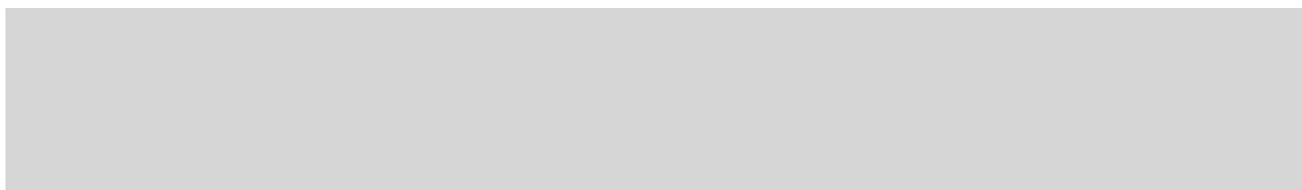
1 Anota todos vuestros valores y principios compartidos.



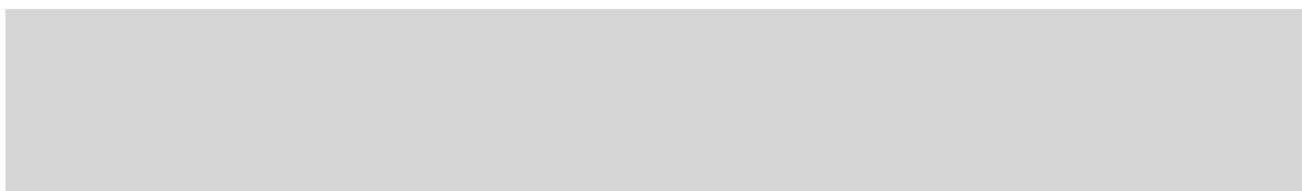
2 Anota todos los desafíos actuales que tenéis por delante.



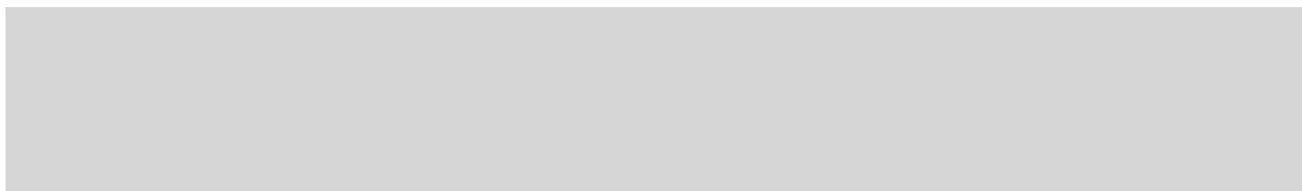
3 Anota todas las prioridades que tengáis en estos momentos.



4 Anota todos los objetivos que habéis transmitido.



5 Anota todos vuestros mecanismos de seguimiento.



5.- EL TRABAJO EN EQUIPO.

Uno de los retos en la transformación organizacional es que sus componentes puedan crecer a partir de modelos basados en la escucha activa. Bajo éstos, los valores de la honestidad, responsabilidad y respeto, facilitan el contacto continuo con las motivaciones, talentos y expectativas de cada cual.

Lógicamente estamos hablando de hacer un viaje colectivo en el que la suma de las percepciones individuales permitirá entender dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo podemos hacerlo para llegar de un lugar a otro.

Un clima organizativo abierto al trabajo en equipo lo podemos percibir en los hechos siguientes:

- Existe sinceridad en la forma de expresarse de las personas respecto su situación personal, sus sentimientos, sus necesidades, sus propuestas de solución y las formas de activarlas.
- Existe un respeto general a las percepciones, sentimientos e ideas del prójimo.
- Existe la sensación de surgir intereses compartidos y visiones centradas en un mismo prisma.
- Existe compañerismo, apoyo, ayuda y responsabilidad en las relaciones que mantienen las personas que componen la organización.
- Existe una cultura de aprendizaje y entrenamiento basada en la búsqueda de soluciones en vez de culpables.
- Existe un modelo de liderazgo centrado más en preguntar y escuchar que en hablar e imponer.
- Existen relaciones justas basadas en la ética y el respeto a la identidad del prójimo.
- Existe apertura hacia lo nuevo, se proponen iniciativas creativas, y existe ilusión por seguir avanzando hacia el futuro.

Para transformar una organización y llevarla hacia el trabajo en equipo continuo, necesitamos ganarnos el entusiasmo y el sentido de entrega de las personas hacia aquella. Llevar a cabo un proceso de transformación de este tipo requiere dotes y talentos especiales centrados en la activación de estas claves:

- Alimentar una visión compartida que facilite la gestión de la energía y recursos de los equipos de trabajo.
- Crear mecanismos para alinear motivaciones, talentos y expectativas de los componentes de la organización con las correspondientes a la propia organización de la que forman parte.
- Estimular la forma de aprender y definir nuevos caminos en momentos y circunstancias cambiantes.
- Aprender a detectar cómo se bloquea la organización en sus diferentes niveles de relación y diseñar acciones que fomenten la motivación de avance y logro en vez de alimentar el miedo y la resistencia.
- Sentar las bases y reglas para el diálogo y el trabajo colectivo. Trabajar en equipo no es tarea fácil si quiere hacerse bien. Simplemente la forma de organizar las relaciones en cada sesión, los roles, la estructura de las reuniones y la forma de utilizar el lenguaje nos puede ayudar a levantar un equipo o a separarnos de lo que realmente caracteriza una organización de alto rendimiento.
- Abandonar juicios personales, respetando las fases de reflexión, diálogo y discusión.
- Establecer una actitud de receptividad hacia lo que las demás personas perciben, sienten, piensan, proponen y las razones por las que lo viven así.

Escuchar a los demás en profundidad nada tiene que ver con que estemos completamente o parcialmente de acuerdo. Simplemente el hecho de comprender en profundidad a los demás nos puede llegar a alcanzar puntos de unión desde los que crecer y colocarnos en unan posición de ganar-ganar.

ANALIZA EL TRABAJO EN EQUIPO

¿CÓMO ORGANIZAS TUS SESIONES DE TRABAJO EN EQUIPO?

¿CÓMO GESTIONAS LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA?

¿QUÉ HACES PARA RESPETAR CADA UNO DE ESTOS PASOS?

Exponer el problema

Permitir preguntas

Escuchar propuestas

Anotar las ideas

PRIORIDAD A

Anota cosas de fuerte impacto y fáciles de hacer para estimular el trabajo en equipo.

PRIORIDAD B

Anota cosas de fuerte impacto pero difíciles de hacer para estimular el trabajo en equipo.

APOYOS NECESARIOS

Anota en quienes te podrías apoyar para conseguirlo.

ANALIZA TU ORGANIZACIÓN.

	TAREAS	RELACIONES	PRIORIDAD
DIRECCIÓN			
COORDINACIÓN			
ÁREAS Y RECURSOS			
TRABAJO EN EQUIPO			
IMPLICACIÓN INTERNA			

PASO 1. ANALIZA LA CALIDAD DEL TRABAJO QUE DESARROLLÁIS EN CADA NIVEL DE LA ENTIDAD. INDICA QUE ES BUENA CUANDO LO SIENTAS AL 100%. EN CASO CONTRARIO INDICA MALA.

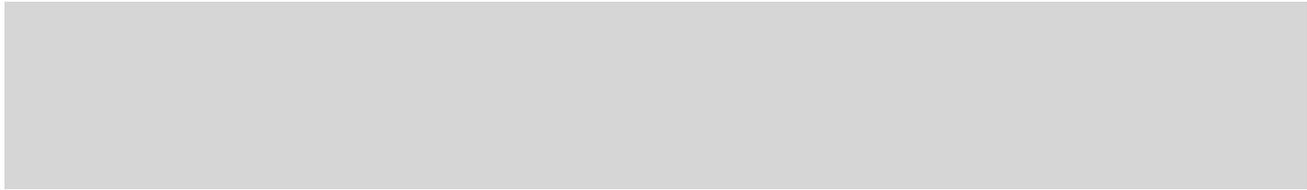
PASO 2. ANALIZA LA CALIDAD DE LAS RELACIONES E IMPLICACIÓN EN CADA NIVEL DE LA ENTIDAD. INDICA QUE ES BUENA CUANDO LO SIENTAS AL 100%. EN CASO CONTRARIO INDICA MALA.

PASO 3. REFLEJA EL NIVEL DE PRIORIDAD QUE TIENE LA INTERVENCIÓN EN CADA NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN. SIGUE ESTOS CRITERIOS:

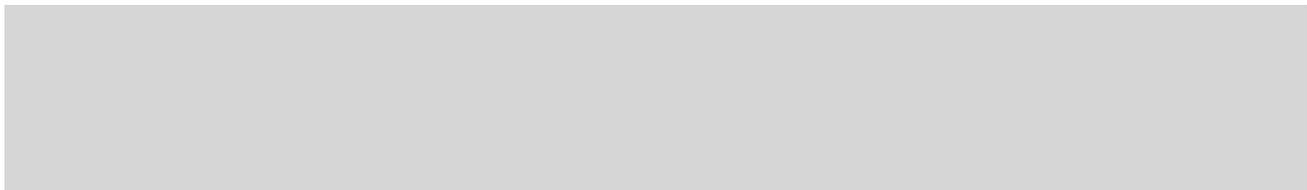
- **PRIORIDAD 1. MAL EN TAREAS Y MAL EN RELACIONES.**
- **PRIORIDAD 2. MAL UNA Y BIEN EN OTRA CON INDEPENDENCIA DE LA QUE SE TRATE.**
- **PRIORIDAD 3. BIEN EN TAREAS Y BIEN EN RELACIONES.**

5 CLAVES. LA SALUD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

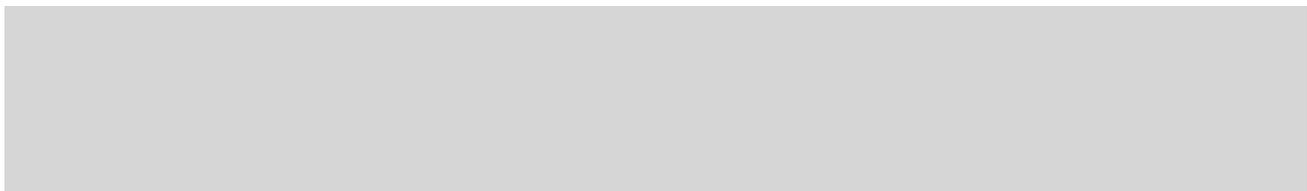
1 Anota todo lo que hacéis para motivar a los equipos.



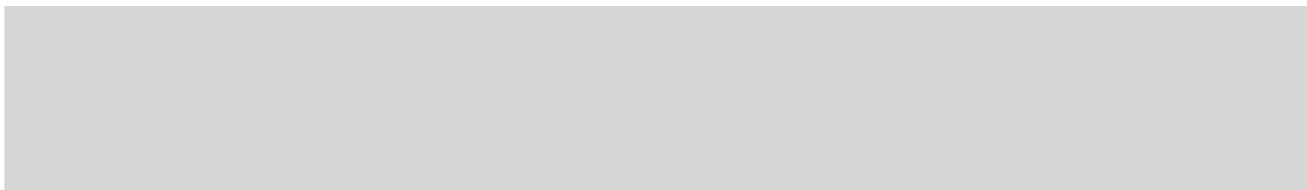
2 Anota todo lo que hacéis para formar a los equipos.



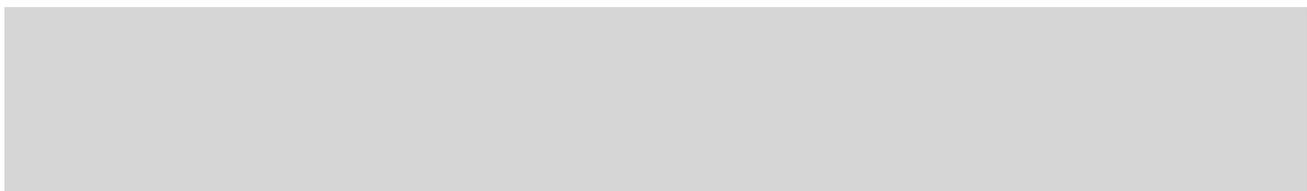
3 Anota todo lo que hacéis para apoyar a los equipos.



4 Anota todo lo que hacéis para escuchar a los equipos.



5 Anota todo lo que hacéis para felicitar a los equipos.



6.- LA MOTIVACIÓN INTERNA.

Para transformar una organización necesitamos ganarnos el entusiasmo y el sentido de entrega de las personas hacia aquella y por la razón por la que existe. Llevar a cabo un proceso de transformación de este tipo requiere dotes y talentos especiales centrados en la activación de estas claves:

Básicamente podríamos indicar que las claves para poder gestionar correctamente un modelo de organización que estimule la motivación interna pasa por contemplar aspectos tales como los siguientes:

- Implantar una cultura y unos valores bien definidos y perfilados. Necesitamos saber cómo se siente y se piensa en la organización de la que formamos parte. Sólo podemos construir organizaciones con sentido a partir de criterios claros de trabajo basados en la percepción colectiva de ésta.
- Establecer buenos sistemas de comunicación interna. Necesitamos convertir nuestra organización en un sistema abierto de intercambios de percepciones sobre lo que más gusta, lo que menos, lo que se cambiaría y lo que se mantendría.
- Gestionar programas de desarrollo personal y profesional de sus personas. Sólo cuando ganamos en autoconciencia, ganamos en motivación. Sólo cuando ganamos en motivación, ganamos en autoconocimiento de nuestros talentos. Sólo cuando ganamos en autoconocimiento de nuestros talentos podemos ganar en afán de logro y en marcación de metas que tengan sentido para nosotros y el entorno al que servimos.
- Entrenar a las personas. Actualmente esta cobrando mucha importancia el coaching pero precisamente no siempre es el momento adecuado de utilizar esta estrategia, como no siempre es buena la formación.
- Gestionar la frustración como proceso natural de cambio. Precisamente un liderazgo basado en la escucha activa puede ayudarnos a transformar aquello que nos rodea de una manera sustancial.

MÁRCA AHORA LOS RETOS

DEFINE TODOS LOS ASPECTOS CLAVE PARA VUESTRA MEJORA CONTINUA Y MÁRCATE UN RETO PARA CADA UNO DE ELLOS.

HAZ UNA LISTA DE LAS ACCIONES QUE PODRÍAS LLEVAR A CABO PARA CONSEGUIR CADA UNO DE ELLOS.

--

DEFINE LAS PRIORIDADES

PRIORIDAD A. ACCIONES DE MUY ALTO IMPACTO Y FÁCILES DE HACER

A large, empty white rectangular box intended for listing actions of high impact and low difficulty.

RESPONSABLES EN LOS QUE CONFIAR

A large, empty white rectangular box intended for listing individuals or groups to be trusted.

PRIORIDAD B. ACCIONES DE MUY ALTO IMPACTO Y DIFÍCILES DE HACER

A large, empty white rectangular box intended for listing actions of high impact and high difficulty.

RECURSOS EN LOS QUE APOYARSE

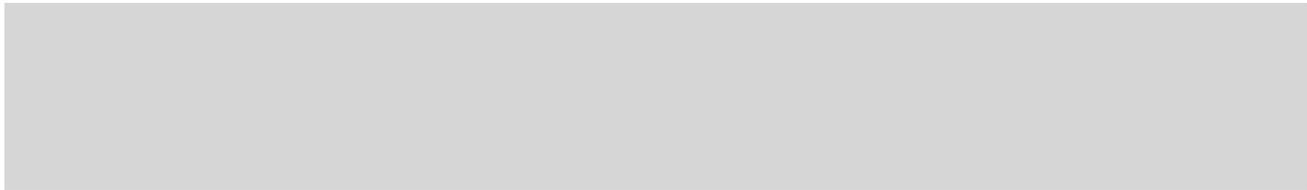
A large, empty white rectangular box intended for listing resources to be relied upon.

5 CLAVES. LA EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

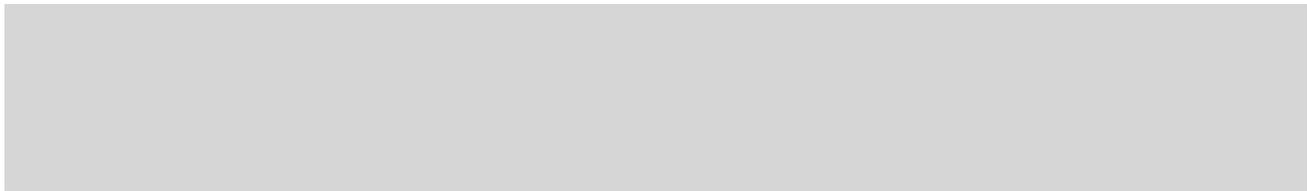
1 Anota todo lo que hacéis para optimizar recursos.



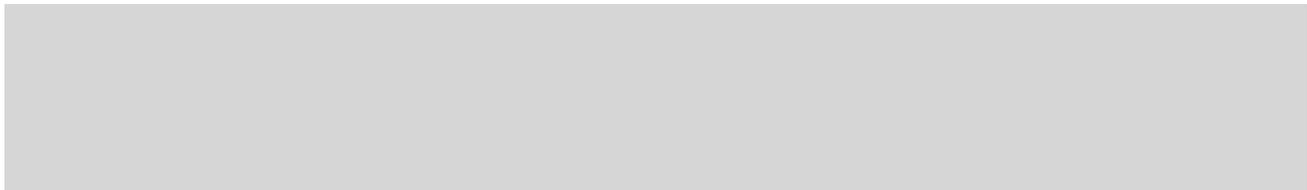
2 Anota todo lo que hacéis para buscar apoyo continuo.



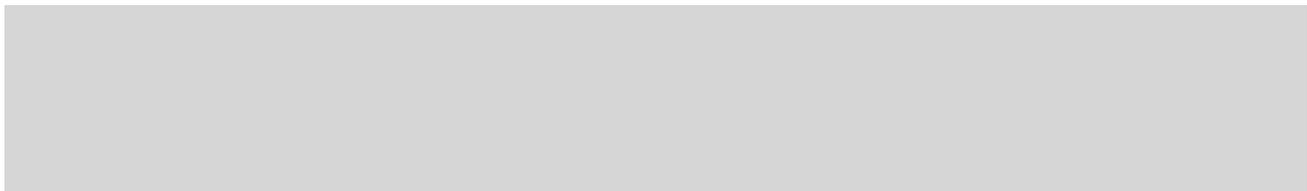
3 Anota todo lo que hacéis para organizar vuestro tiempo.



4 Anota todo lo que hacéis para recibir feedback continuo.



5 Anota todo lo que hacéis para celebrar los éxitos.





Versión
2022



Guía elaborada por **Olos Consejeros**
para la PVCV