

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAIETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES

**TENDENCIAS, INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS
INTERNACIONALES EN EL ÁMBITO DEL VOLUNTARIADO**



Septiembre 2011

Estudio promovido por el Gobierno Vasco en colaboración con las Agencias de Voluntariado BOLUNTA, GIZALDE y ERDU y el Consejo Vasco del Voluntariado, y elaborado por el Centro de Documentación y Estudios **SiiS**.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Presentación.....	3
1.2. Metodología y estructura del informe.....	5
1.3. Presentación de las principales tendencias y líneas estratégicas identificadas en el informe.....	7
2. NUEVAS FORMAS DE IMPLICACIÓN EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA	9
2.1. Voluntariado de <i>persona a persona</i>	10
2.2. Voluntariado de la experiencia o de las competencias.....	12
2.3. Voluntariado no encuadrado en organizaciones e intercambio de actividades de voluntariado.....	13
2.4. Fórmulas de voluntariado episódico o puntual.....	14
3. VOLUNTARIADO, DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN: ELIMINAR LAS BARRERAS DE ACCESO AL VOLUNTARIADO	15
3.1. Desarrollo del voluntariado entre personas mayores.....	17
3.2. Voluntariado joven	18
3.3. Otros colectivos: inmigrantes, ex usuarios/as de servicios, personas con discapacidad	19
3.4. La creciente importancia de la co-producción	20
4. EL VOLUNTARIADO COMO MECANISMO PARA LA INCLUSIÓN SOCIO LABORAL.....	23
5. NUEVAS RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y CON EL MUNDO DE LA EMPRESA	26
5.1. Voluntariado promovido desde las entidades públicas.....	27
5.2. Voluntariado corporativo o de empresa.....	27
6. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y MEDIDAS DE APOYO.....	31
6.1. Desarrollo de agencias y centros de apoyo al voluntariado.....	31
6.2. El servicio cívico como mecanismo de provisión de voluntarios gratificados	33
6.3. Otras medidas de incentivación de la acción voluntaria desde las Administraciones públicas: incentivos y desgravaciones fiscales	34
7. MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO E INTRODUCCIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD	35
7.1. Mejoras en la gestión del voluntariado: el ciclo de voluntariado.....	35
7.2. Planificación estratégica, cultura de la evaluación y calidad.....	37
8. TRABAJO EN RED Y REFUERZO DE LA DIMENSIÓN LOCAL.....	39
8.1. Refuerzo de la dimensión local, autogestión comunitaria y voluntariado de proximidad.....	40
8.2. Trabajo en red	41
8.3. Atención específica a las entidades de menor tamaño.....	44
9. MEJORA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO RELATIVO A LA ACCIÓN VOLUNTARIA.....	44
9.1. Valorar el impacto económico del voluntariado.....	45
9.2. Otros enfoques.....	47
10. VOLUNTARIADO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: CYBERVOLUNTARIADO	47
11. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES FINALES	49
BIBLIOGRAFÍA	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

La declaración de 2011 como Año Europeo del Voluntariado pretende sensibilizar y concienciar a la población sobre el valor de este tipo de participación solidaria, así como establecer canales que permitan fomentar el desarrollo de la acción voluntaria y fortalecer la labor de las entidades de voluntariado. La Comisión Europea calcula que –en los 27 Estados miembros– más de 100 millones de personas dedican en la actualidad parte de su tiempo en alguna tarea relacionada con el voluntariado. La campaña promovida por la Unión Europea “*¡Hazte voluntario! Marca la diferencia*” tiene por objetivo convertir la acción voluntaria en un eje importante para impulsar la participación ciudadana y ofrecer medios para mejorar la gestión de las entidades que trabajan con personas voluntarias, así como reconocer el papel esencial que juegan las personas voluntarias y las entidades de voluntariado. A partir del reconocimiento del carácter esencial de la labor voluntaria para alcanzar una ciudadanía más activa y democrática, la UE quiere impulsar una mayor diversidad entre las personas que participan en el voluntariado y eliminar las barreras que puedan existir para la incorporación de toda la ciudadanía a este tipo de entidades.

En ese contexto, **el objetivo de este informe es el de identificar, describir y valorar las políticas y las buenas prácticas desarrolladas en los países de nuestro entorno, por parte de las administraciones públicas, en relación a la promoción del voluntariado organizado, así como recoger algunas tendencias que se están produciendo en esos países en torno al fenómeno del voluntariado.** La finalidad del informe no es por tanto la de conocer las características del voluntariado en los países de nuestro entorno, sino la de detectar las líneas estratégicas básicas aplicadas en esos países para promover un desarrollo adecuado de las entidades de voluntariado, así como las buenas prácticas mediante las cuales se desarrollan esas estrategias y los cambios que se están produciendo en la forma de entender el voluntariado.

El informe se centra por tanto en la detección de las estrategias y las buenas prácticas desarrolladas en los países de nuestro entorno, tanto por parte de las administraciones públicas como de las propias entidades de voluntariado, al objeto de reforzar la acción voluntaria, y en las tendencias de cambio que se perciben en ese ámbito. Como señalan van Hal et al. (2004), existen diversos esquemas que permiten articular y describir las políticas de promoción de voluntariado. Brudney (2004) habla por ejemplo de las cuatro C's: clima adecuado para estimular el voluntariado, contexto para proteger a las personas voluntarias, cultura de conocimiento del voluntariado y condiciones para apoyar económicamente la

implicación en las tareas de voluntariado. Desde ese punto de vista, las administraciones públicas pueden implicarse en la promoción del voluntariado asumiendo tareas muy diversas: financiando organizaciones y centros de voluntariado, generando un entorno político y legislativo adecuado, publicitando y difundiendo la labor del voluntariado, desarrollando ejemplos de buena práctica, reconociendo sus méritos y consecuciones o estableciendo relaciones de partenariado con las entidades de voluntariado. Al mismo tiempo, pueden utilizar o valerse del voluntariado para la consecución de diversos fines, como la inserción sociolaboral de diversos colectivos, el desarrollo comunitario o la prestación de servicios socioasistenciales.

El marco desarrollado para el Año Internacional del Voluntariado celebrado hace ahora diez años, en 2001, señalaba cuatro objetivos, que resumen adecuadamente las posibilidades de intervención de las administraciones en relación al voluntariado:

- **reconocimiento** de la labor realizada y del papel que juegan en la sociedad las entidades de voluntariado, así como desarrollo de medidas que contribuyan a reforzar el estatus social de las personas voluntarias;
- **promoción** de las ventajas que el voluntariado tiene tanto para la sociedad como para las propias personas voluntarias, de forma que se establezca un clima social favorable a la acción voluntaria;
- **apoyo**, a través del desarrollo de infraestructuras y organismos que faciliten la acción voluntaria, así como de un marco normativo adecuado;
- **establecimiento de redes**, facilitando una mejor conexión entre las entidades de voluntariado y el resto del tejido social.

Desde esa perspectiva, en este informe se recogen y tendencias relativas a los diferentes tipos de intervención señalados, siempre que estén relacionados con los esfuerzos realizados –tanto desde las administraciones públicas como desde las propias entidades del voluntariado– para apoyar, reforzar y/o reorientar la labor de estas entidades¹. Desde ese punto de vista, **el informe quiere ser tanto una recolección de estrategias y buenas prácticas desarrolladas en nuestro entorno como una reflexión sobre las principales tendencias que en el momento actual se dan en relación al voluntariado en los países de nuestro entorno**. Su finalidad es doble: **por una parte, pretende ayudar a las entidades de voluntariado a identificar ámbitos de mejora en la gestión**, de acuerdo con las

¹ Se ha realizado un esfuerzo por centrar los contenidos del informe en las entidades del voluntariado, si bien algunas de las tendencias e iniciativas señaladas se refieren, genéricamente, a las entidades del Tercer Sector, dispongan o no de personas voluntarias en su seno.

tendencias que se están poniendo de manifiesto en nuestro país y en otros del entorno, y ofrecerles ejemplos y experiencias de interés; **por otra, pretende orientar a las entidades públicas en relación a las principales estrategias que se están poniendo en marcha en esos países** en lo que se refiere a la promoción y el apoyo a las entidades de voluntariado por parte de las administraciones públicas, al objeto de que dispongan de nuevas referencias para orientar su labor.

1.2. Metodología y estructura del informe

Las líneas estratégicas y tendencias recogidas en este informe sobre promoción del voluntariado provienen de la **revisión de una selección documental reciente de ámbito estatal e internacional que recopila más un centenar de estudios, evaluaciones y planes estratégicos que inciden en esta cuestión**. Para la localización de la documentación consultada, se realizó en primer lugar una búsqueda documental mediante la base de datos bibliográfica del SIIS Centro de Documentación y Estudios, que cuenta con cerca de dos mil referencias bibliográficas relacionadas con la acción voluntaria, fundamentalmente en el ámbito de los servicios sociales y la intervención social. Esa primera búsqueda ha sido complementada con la localización de documentos en otras bases de datos especializadas en el ámbito del Tercer Sector y/o de las políticas sociales, así como con la consulta a las páginas web de las principales instituciones, de carácter público o privado, que trabajan en los países de nuestro entorno en el ámbito del voluntariado.

La mayoría de informes, manuales, buenas prácticas o campañas para la promoción del voluntariado que se recogen en este informe tienen origen en el Reino Unido, Canadá y Francia, así como en el Estado español. Ello se debe tanto a la mayor disponibilidad de documentación referente a esos países como, probablemente, al énfasis que en ellos se ha dado a la promoción de la acción voluntaria. Además de las publicaciones de las resoluciones y recomendaciones del Consejo de Europa sobre promoción del voluntariado durante este Año Europeo del Voluntariado 2011, algunas organizaciones y federaciones europeas han publicado diversas iniciativas de carácter innovador implantadas en los países Europa. Todas ellas han sido recogidas en este informe. En el ámbito de la CAPV, se han revisado los dos planes de voluntariado realizados hasta la fecha, los diversos informes publicados por el Consejo Vasco del Voluntariado y las actividades de promoción llevadas a cabo por las organizaciones de los tres territorios. En el ámbito estatal, se han tomado en cuenta las líneas presentadas por la estrategia estatal y los planes en los que se han previsto acciones de promoción del voluntario por parte de cinco comunidades autónomas (Comunidad de Madrid, Galicia, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía).

Desde el punto de vista temporal, se ha optado por analizar únicamente los documentos elaborados a partir del año 2000, y se han priorizado los siguientes tipos de documentos:

- los planes, campañas y estrategias de promoción del voluntariado, de carácter internacional, nacional o local, desarrolladas en los países de Europa y de Norteamérica;
- las evaluaciones de este tipo de planes, campañas y estrategias, así como los diagnósticos de necesidades realizados;
- los artículos, informes, diagnósticos, manuales y libros blancos realizados por las entidades de voluntariado o por las entidades responsables de su promoción.

En lo que se refiere a la estructura del informe, se ha dedicado un capítulo a cada una de las tendencias o líneas estratégicas básicas detectadas. En cada uno de ellos, se explican los diferentes elementos o líneas de acción que conforman cada una de las estrategias o de las tendencias detectadas, y se recogen algunos ejemplos o experiencias que se han considerado especialmente interesantes. Es importante señalar que el informe no recoge todas las acciones que se desarrollan en el ámbito de la promoción del voluntariado sino, únicamente, aquellas que se han considerado más innovadoras, interesantes o prometedoras por parte del equipo redactor del informe, y que por tanto cabe destacar como tendencias novedosas y de interés en el ámbito de la promoción del voluntariado en Euskadi. No se han incluido por tanto –o se han procurado al menos evitar– medidas que ya vienen aplicándose desde hace años en la CAPV y/o aquellas que no se refieren específicamente a entidades de voluntariado, sino, por ejemplo, al conjunto de las actividades del Tercer Sector.

Es también importante destacar que se ha realizado una descripción breve de cada una de las tendencias o líneas estratégicas detectada. Debe decirse en ese sentido que **el objetivo del informe no consiste tanto en una descripción muy detallada de cada una de las líneas o tendencias –cada una de las cuales hubiera dado pie a un extenso análisis monográfico– sino en la propia labor de detección, identificación y clasificación de lo que puede considerarse como ejes básicos de cambio de la acción voluntaria, recogiendo al mismo tiempo ejemplos y experiencias que puedan resultar ilustrativas.**

El informe se cierra con un capítulo de conclusiones en el que se resumen las principales tendencias o líneas estratégicas detectadas y se plantean –a la luz del repaso realizado– algunas recomendaciones que pueden resultar útiles tanto para las propias entidades de voluntariado como para las entidades públicas responsables de prestarles apoyo.

1.3. Presentación de las principales tendencias y líneas estratégicas identificadas en el informe

Las tendencias y estrategias presentadas en este documento tienen tres objetivos fundamentales:

- por una parte, el incremento en el número de personas implicadas en tareas de voluntariado mediante la captación de nuevas personas voluntarias, la promoción de este tipo de participación ciudadana y la eliminación de las barreras de acceso que puedan existir para el ejercicio de esa actividad;
- por otra, la mejora de las condiciones en las que las personas voluntarias desarrollan su labor, tanto en lo que se refiere a la formación, como a las cuestiones relacionadas con la seguridad o el papel que estas personas juegan en el seno de sus organizaciones;
- finalmente, el de fortalecer y consolidar la capacidad de acción de las organizaciones que trabajan con personas voluntarias.

Ciertamente, las líneas estratégicas que marcan los diferentes documentos consultados son muy variadas. Las directrices del Consejo de Europa para este Año Europeo del Voluntariado 2011 se centran, por ejemplo, en impulsar el voluntariado entre las personas más jóvenes y de las de mayor edad. Por una parte, la promoción del voluntariado entre los jóvenes se considera interesante para poder llegar a normalizar una cultura de participación activa de la ciudadanía mediante la acción voluntaria, además de la necesidad de promover de un relevo natural a las organizaciones que emplean a estas personas solidarias. El segundo aspecto se centra en hacer crecer la aportación del voluntariado de personas mayores, para impulsar una vejez activa, mejorando su calidad de vida y aumentando la participación en acciones de voluntariado de este colectivo. Además de estos dos colectivos específicos, la atención de esta segunda campaña comunitaria se centra en la transversalidad de la acción voluntaria en las diversas políticas europeas y subraya el carácter inclusivo de esta forma de participación. A su vez, el Manifiesto a Favor del Voluntariado en Europa, publicado por el Centro Europeo del Voluntariado (CEV²) propone acciones concretas para reconocer, promover y facilitar el voluntariado en la Unión para asegurar una “sociedad voluntaria”.

Las estrategias presentadas en el II Plan Vasco del Voluntariado 2008-2010 se dirigen a sensibilizar a la ciudadanía y a mejorar el dinamismo de las asociaciones que emplean a personas voluntarias. A su

² Se trata de una red europea que engloba 38 agencias nacionales y regionales para el desarrollo del voluntariado y centros de voluntariado que representan a miles de voluntarios a nivel local (www.cev.be).

vez, la Estrategia Estatal del Voluntariado para los años 2010-2014 está centrada en el estudio, la difusión, formación y búsqueda de nuevas formas de financiación de las organizaciones de acción voluntaria. El análisis de los planes de voluntariado existentes en el Estado español hace referencia a muy diversas funciones y ámbitos de intervención: sensibilización, apoyo, coordinación, cooperación, captación, fidelización, gestión, rendición de cuentas, investigación, formación... Todas ellas tienen, de una u otra forma, reflejo en el repaso bibliográfico que se recoge en este informe.

Las directrices o líneas estratégicas detectadas en la literatura consultada han sido divididas en nueve grandes ejes o tendencias. Si bien, como toda clasificación, no deja de ser una agrupación arbitraria de programas, iniciativas, medidas políticas e, incluso, recomendaciones³, cabe pensar que el listado propuesto recoge adecuadamente las tendencias más significativas que existen actualmente en lo que se refiere a la promoción del voluntariado y la gestión de las entidades voluntarias:

- Nuevas formas de implicación en la acción voluntaria;
- Voluntariado y diversidad;
- Voluntariado como herramienta de inclusión sociolaboral;
- Voluntariado corporativo;
- Desarrollo de infraestructuras y medidas de apoyo;
- Gestión del voluntariado e introducción de sistemas de calidad;
- Trabajo en red y refuerzo de la dimensión local;
- Mejora del conocimiento científico relativo a la acción voluntaria;
- Voluntariado y nuevas tecnologías.

2. NUEVAS FORMAS DE IMPLICACIÓN EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA

El análisis de las tendencias detectadas en relación a la promoción del voluntariado obliga a considerar, en primer lugar, de qué manera se están adaptando las entidades a los cambios en la disposición de la ciudadanía a ejercer labores de voluntariado; es decir, **en qué medida se están adaptando las entidades a la mayor diversidad en cuanto a disponibilidades de tiempo, capacidades de intervención, expectativas y motivaciones de las personas que quieren (o querrían) ejercer el voluntariado**. Esa mayor diversidad ha traído consigo nuevas formas de ejercer el voluntariado, tanto en lo que se refiere al tipo de actividad realizada, como a la intensidad y la naturaleza de la vinculación existente entre la persona voluntaria y la entidad con la que colabora. De la literatura consultada para la realización de este informe se deriva la **creciente importancia de nuevos tipos de voluntariado**,

³ A la hora de plantear la clasificación propuesta, se ha pretendido que cada una de las líneas estratégicas identificadas recogiera en su seno diversas iniciativas o líneas de acción relativamente coincidentes. En cualquier caso, es obvio que alguna de esas iniciativas pueden englobarse en más de una línea estratégica de acción, y que muchas de ellas están estrechamente interrelacionadas.

o de formas de ejercer la labor voluntaria, que están en cierta forma modificando el panorama tradicional de la acción voluntaria. Todos ellos tienen en común una vinculación más débil o discontinua con las entidades de voluntariado y la emergencia de un tipo de acción voluntaria más individualizada, diversificada e informal, aunque no necesariamente de menor intensidad.

En ese sentido, algunos estudios han puesto de manifiesto la tendencia hacia un voluntariado menos dispuesto que antes a *consagrarse* durante mucho tiempo a la misma organización y asumir responsabilidades en la toma de decisiones. Puede pensarse en ese sentido que se están demandando –por parte de las personas potencialmente voluntarias– otras tareas de voluntariado, enmarcadas en espacios más flexibles de disponibilidad, sobre todo por parte de las personas más jóvenes (por debajo de los 30 años), cuya idea de tiempo libre parece haberse visto limitada (Folia, 2010). Estos cambios en la disponibilidad ciudadana para implicarse en las labores de voluntariado suponen por una parte un reto para las entidades voluntarias, en la medida en que obligan a trabajar mediante fórmulas menos convencionales, pero traen también consigo la posibilidad de extender el voluntariado a ámbitos en los que no estaba anteriormente presente, así como de plantear fórmulas de intervención más adaptadas a las necesidades de las personas voluntarias y, a menudo, de las personas que reciben sus servicios.

2.1. Voluntariado de *persona a persona*

Aunque tiene contornos difusos, puede pensarse que **se están consolidando –o al menos adquiriendo mayor importancia– fórmulas de voluntariado que, por definir las de alguna forma, podrían llamarse de *persona a persona*, en el sentido de que implican una relación más directa entre la persona voluntaria y la persona usuaria, y una menor intervención de las estructuras de la entidad:** grupos de auto-ayuda, intervenciones de pares, fórmulas de tutoría o padrinazgo, y los modelos –más conocidos– de acogimiento familiar voluntario son ejemplos de este tipo de intervenciones. Su denominador común es que la acción voluntaria tiene una base fundamentalmente individual, con relaciones personales de mayor intensidad y mayor autonomía de acción por parte de la persona voluntaria, y que la dependencia respecto a la organización es menor.

Pueden distinguirse varias fórmulas diferentes dentro de este enfoque general:

- *El voluntariado de pares.* Especialmente en los países anglosajones, y también en Canadá, es cada vez más habitual el desarrollo de programas de voluntariado basados en la idea de los compañeros o pares. Se trata en general de personas que sufren o han sufrido las mismas situaciones de los destinatarios de las intervenciones (personas con SIDA, drogodependientes, ex reclusos, personas enfermas, etc.) y que están a menudo más cualificados para labores de preven-

ción y de acompañamiento de personas que pasan por situaciones similares. Este tipo de enfoques se relaciona claramente, por otra parte, con la tendencia a plantear el voluntariado como herramienta para la inclusión de personas o situación o riesgo de exclusión, con la utilización del voluntariado como herramienta de desarrollo comunitario y con el concepto de co-producción, al que más adelante se hace referencia.

· *Los programas de tutoría o padrinazgo (mentoring)*. Se trata de programas con los que se busca ofrecer a personas con determinadas necesidades –especialmente niños y adolescentes– relaciones constructivas, de apoyo y de supervisión, mediante figuras que puedan jugar un papel referente. La tutoría o padrinazgo es una relación afectiva privilegiada, de carácter voluntario, que se establece entre dos personas con la suficiente confianza mutua, por la cual una ofrece a la otra atención, apoyo moral, orientación para la toma de decisiones, asistencia educativa, o ayuda para adquirir o desarrollar habilidades sociales o laborales. Se trata de un instrumento muy distinto de la adopción y a la acogida, pues no implica cambios en la patria potestad. De ahí que pueda aplicarse a menores tutelados, en riesgo de desprotección social o a cualquier persona con dificultades sociales.

En su vertiente informal, el padrinazgo de menores cuenta con una larga tradición entre nosotros, aunque las experiencias institucionalizadas son, en general, bastante recientes. En Estados Unidos, en cambio, éstas se remontan a 1902, año en el que comienzan varias iniciativas que, más tarde, dieron lugar a la organización de padrinazgo organizado más antigua de aquel país, *Big Brothers Big Sisters*. En Europa, el desarrollo de esta herramienta ha sido posterior. En Francia, el padrinazgo institucionalizado nació en la década de 1960 y el Gobierno lo impulsó mediante la elaboración de un marco de referencia. En el Reino Unido está más extendido, sobre todo en su vertiente escolar (más de dos tercios de las escuelas inglesas y galesas tienen programas de *mentorship*), y los ayuntamientos están obligados por ley a proporcionar los servicios de un padrino voluntario a los menores en situación de desamparo⁴.

· *El voluntariado en grupos de auto-ayuda*. Aunque no siempre se consideran entidades de voluntariado, no debe olvidarse que una parte importante del trabajo de voluntariado se articula mediante grupos de auto-apoyo o auto-ayuda, así como mediante grupos de apoyo social (visitas a enfermos, apoyo semi-formal a madres en riesgo de exclusión, etc.).

⁴ El *mentoring* tiene a menudo, por otra parte, carácter intergeneracional, en la medida que implica a personas adultas o mayores con otras más jóvenes. Se vincula así a otras tendencias analizadas en este informe, como la apertura de las entidades de voluntariado a las personas mayores. Ejemplo de este doble enfoque es el proyecto *Consilium*, desarrollado en la CAPV, que se define como el voluntariado de mayores a través del *mentoring* intergeneracional (ver recuadro).

· *Los programas de acogimiento.* Parecidas características tienen –y a menudo se realizan en el marco de la acción voluntaria– los programas de acogimiento familiar, en el que, generalmente de forma voluntaria, una familia atiende las necesidades vitales de menores en situación de desprotección o de personas mayores solas.

2.2. Voluntariado de la experiencia o de las competencias

En algunos países, como Francia, se han desarrollado fórmulas de voluntariado denominadas de la experiencia o de las competencias (*benevolat d'expertise*), que se corresponden también con las nuevas fórmulas de voluntariado que se analizan en este epígrafe. Este tipo de voluntariado consiste en **poner a disposición de una entidad de voluntariado un saber hacer específico y especializado para la realización de una actividad o misión determinada. Estas fórmulas se caracterizan por tanto por la realización por parte de personas voluntarias –generalmente, aunque no necesariamente, de forma puntual– de tareas relativamente especializadas que requieren una capacitación profesional media o alta, y que responden a necesidades concretas de las entidades.** Difieren de las fórmulas clásicas de voluntariado en la medida en que trascienden las actividades genéricas o poco cualificadas que a menudo se encomiendan a las personas voluntarias; se orientan especialmente a personas de cierta edad –entre 30 y 50 años– con escasa disponibilidad de tiempo, y conocimientos avanzados en disciplinas específicas; y se realizan a menudo, aunque no siempre, a distancia (Bazin y Malet, 2010). Las funciones que pueden desarrollar este tipo de voluntarios son muy amplias: gestión de páginas web, elaboración de informes, contabilidad y gestión administrativa, traducción, asesoramiento legal, mantenimiento de instalaciones... Aunque a menudo se establecen colaboraciones limitadas en el tiempo, este tipo de voluntariado también puede realizarse de forma permanente.

Ciertamente, no puede decirse que se trate de un modelo de voluntariado por completo novedoso (siempre han existido personas voluntarias implicadas en tareas especializadas o muy determinadas dentro de las entidades), pero sí cabe pensar que se trata de una forma de voluntariado especialmente útil y adaptada a personas con una capacitación profesional específica –en un marco social en el que la especialización laboral es cada vez es mayor– y que permite a las entidades de voluntariado realizar sin coste tareas que a menudo, en ausencia de este tipo de voluntariado, deben ser subcontratadas a empresas externas de servicios. Implica también un cambio en la concepción más tradicional del voluntariado, orientado a tareas que exigen una cierta disponibilidad y dedicación, pero que en general no requieren de una cualificación específica.

2.3. Voluntariado no encuadrado en organizaciones e intercambio de actividades de voluntariado

Otra fórmula novedosa de articulación de la acción voluntaria, aunque no siempre se haya considerado como tal, es el intercambio de actividades de voluntariado, que toma a menudo la forma de *bancos del tiempo*. Los bancos del tiempo, como fórmulas de voluntariado recíproco que se desarrolla en el seno de una comunidad, están estrechamente ligados a otras tendencias analizadas en los epígrafes posteriores, como la co-producción o la implicación del voluntariado en la realización de actividades de desarrollo comunitario.

Si bien es cierto que no se trata de actividades completamente altruistas o carentes de compensación (en la medida en que existe una compensación recíproca por las actividades realizadas), los bancos del tiempo pueden considerarse como una extensión de la actividad voluntaria que responde a las características que se han señalado anteriormente: una vinculación informal con las entidades de voluntariado, una dedicación relativamente episódica o puntual, capacidad para la realización de actividades especializadas... **todo ello implica una cierta desarticulación de la relación tradicional de voluntariado pero, al mismo tiempo, una extensión de la acción voluntaria hacia fórmulas más diversas y flexibles.**

La filosofía de los bancos del tiempo es la de ofrecer la posibilidad de realizar un intercambio de servicios entre las personas que se asocian a ellos, no necesariamente de forma directa o inmediata, sino cuando estas lo necesitan (Recio, Méndez y Altés, 2009). Se trata, según estos autores, de iniciativas estrechamente vinculadas a la idea de solidaridad, cooperación, comunicación, inclusión e intercambio, que constituyen “una experiencia de convivencia y solidaridad que mejora las relaciones comunitarias y los valores de compartir, al mismo tiempo que tienen un impacto en la calidad y bienestar de las personas que participan en ellos”. Pese a que no resulta habitual englobar los bancos del tiempo entre las iniciativas relacionadas por el voluntariado –entre otras razones porque existe como se ha dicho una relación de contraprestación de servicios–, se trata, no cabe duda, de funciones y cometidos muy similares a los de las organizaciones de voluntariado. Su existencia pone además de manifiesto la posibilidad de establecer nuevas fórmulas de trabajo voluntario, más informales y puntuales, también más individualizada, y no siempre ligadas a la adscripción a una organización concreta.

En 2009 se contabilizaban en torno a 26 bancos del tiempo en el Estado español, con una presencia particularmente alta en Cataluña (Recio, Mendez y Altés, 2009).

2.4. Fórmulas de voluntariado episódico o puntual

Aunque a menudo ha sido criticado por lo que suponen de fragmentación y debilitamiento de la acción voluntaria, son también cada vez más habituales los esquemas de participación voluntaria de carácter muy puntual, en torno a una campaña, una actividad o un evento concreto (de hecho, se ha solido hacer referencia a este tipo de fórmulas como *voluntariado de eventos*). Si bien es cierto que a menudo estas fórmulas de colaboración están excesivamente ligadas a operaciones de *marketing* de empresas privadas⁵, a acontecimientos deportivos de carácter masivo, etc.⁶, resulta una fórmula también interesante para las entidades tradicionales de voluntariado, que pueden tener necesidades extraordinarias en momentos puntuales, y que sólo mediante el recurso a este voluntariado episódico podrían desarrollar determinadas actividades.

Debe tenerse en cuenta en ese sentido que este tipo de vinculación ocasional responde muy adecuadamente a las posibilidades o deseos de colaboración de un número creciente de personas y que, además del trabajo desarrollado por los voluntarios en sí mismos, este tipo de campañas masivas de captación de voluntarios para actividades muy determinadas –si bien pueden resultar logística y organizativamente complejas– suponen una vía promocional eficaz para dar a conocer las actividades y los fines de las entidades de voluntariado.

Cuadro 1. Experiencias de interés en relación a las nuevas fórmulas de implicación en el voluntariado

Proyecto Izeba	El Proyecto Izeba se configura como una red de familias o personas (hogares) que aceptan actuar de forma voluntaria como tíos/as acogedores/as de menores extranjeros no acompañados (MENA) para contribuir a su mejor integración. Esta iniciativa se pone en marcha y desarrolla mediante un convenio suscrito por el Departamento de Política Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa y el centro Baketik de Arantzazu. El objetivo es que, cada MENA, además de contar con el centro de acogida en el que vive, tenga en el entorno del mismo una familia de referencia. Todas las familias de tíos/as de acogida constituirán así una red de familias que complementan el esfuerzo de integración que se realiza desde las instituciones y los centros de acogida en los que se encuentran.	www.izeba.org
Proyecto Consilium	Surgido de la iniciativa conjunta de un grupo de organizaciones europeas vinculadas al voluntariado de mayores, el proyecto Consilium (financiado por el Programa Grundtvig de la Comisión Europea) desarrollará hasta julio de 2012, nuevas competencias y oportunidades para la formación de adultos en el ámbito del <i>mentoring</i> intergeneracional.	ww.asociaciongu renet.org
Rede Bancos del Tiempo de la Asociación Salud y Familia	La Asociación Salud y Familia inició en 1998 un proyecto de creación, soporte y asesoramiento, de redes de intercambio de tiempo entre grupos de personas que residen o trabajan en un	www.saludyfamil ia.es

⁵ Por ejemplo, Orange estableció en el Reino Unido una campaña mediante la cual regalaba determinados productos y/o realizaba determinadas rebajas a las personas que colaboraran durante al menos cuatro horas con determinadas entidades de voluntariado.

⁶ Según el *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*, este tipo de voluntariado constituye una nueva tendencia negativa basada en la demanda de empresas y administraciones públicas para organizar conciertos, espectáculos masivos, ‘expos’, etc. Es un voluntariado, señala el Diagnóstico, basado en la necesidad de afiliación, es decir, de identificación masiva con un acontecimiento, un hecho, o un espacio propio. Sus tareas van desde la protección y la seguridad, hasta la concienciación social sobre la gestión de residuos o la limpieza de recintos.

Cuadro 1. Experiencias de interés en relación a las nuevas fórmulas de implicación en el voluntariado

	mismo barrio/pueblo o ciudad, y que recibe el nombre de banco del tiempo, basado en el modelo existente en Italia en aquel entonces. Este modelo de banco del tiempo, extendido hoy por toda España, utiliza a los propios usuarios como gestores de la secretaría que coordina el servicio de intercambios. La moneda de pago es la hora, que tiene el mismo valor en todos los casos. Todos los servicios tienen como precio el tiempo que se tarda en realizarlos.	
Pasarelas y competencias	Existe en Francia una página web que permite a las entidades de voluntariado publicar demandas de colaboración en tareas especializadas en función tanto del ámbito profesional como geográfico. La página funciona como una 'bolsa de empleo voluntario', si bien se distingue de otras iniciativas similares en que por lo general se plantean en ella demandas de colaboración puntual y/o para tareas muy específicas.	www.passerelles-etcompetences.org

3. VOLUNTARIADO, DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN: ELIMINAR LAS BARRERAS DE ACCESO AL VOLUNTARIADO

De acuerdo con Franco y Guilló (2011), “es necesario reflexionar sobre la todavía falta de diversidad que hay entre las personas voluntarias, tanto respecto a la presencia de personas con alguna discapacidad como sobre la presencia de minorías étnicas y migrantes”. Estas autoras alertan sobre la escasa pluralidad del voluntariado y sobre las barreras culturales para la participación de otros grupos sociales más allá de la clase media, de la etnia y nacionalidad mayoritarias. Las entidades de voluntariado tienen pendiente establecer protocolos de no discriminación que se apliquen activamente en relación con la captación y selección de su voluntariado, en relación a la edad, el género, la discapacidad y la diversidad cultural y de nacionalidad.

Sin duda, de todas las analizadas en este informe, una de las tendencias más notables y evidentes es el **creciente interés de las entidades de voluntariado, y de las entidades públicas que las apoyan, por adaptarse a la diversidad social y por ampliar su base de personas voluntarias a colectivos que hasta ahora han participado en escasa medida en tareas de voluntariado o que habían encontrado obstáculos a participar en ellas**. Si bien una parte muy importante de estas iniciativas se relacionan con fórmulas para mejorar el acceso de las personas mayores a las tareas de voluntariado –lo que se relaciona sin duda con el envejecimiento de la población, con el cambio en el perfil de la población mayor y con la irrupción del paradigma del envejecimiento activo-, también **son numerosas las iniciativas desarrolladas para integrar en el mundo del voluntariado a otros colectivos, como las personas con discapacidad, las minorías étnicas o las personas inmigrantes**. Se mantiene además el interés por captar a personas jóvenes para la realización de actividades de voluntariado, a través de muy diversas vías, como el servicio civil (descrito en el capítulo 6 o el fomento del voluntariado transnacional, tanto entre las personas jóvenes como entre las personas mayores).

Este tipo de estrategias se relacionan claramente con otras analizadas en otros capítulos de este informe, como la utilización del voluntariado como mecanismo de inserción social y laboral (ver siguiente punto), o el voluntariado de pares (ver capítulo anterior). **También tienen estas estrategias un claro enfoque antidiscriminatorio, en la medida en que se basan en la idea de extender el principio de igualdad de oportunidades al ejercicio de la acción voluntaria, evitando las barreras de acceso al voluntariado que pueden derivarse de determinadas características personales (edad, origen, nacionalidad, discapacidad, situación socioeconómica, etc.).**

En ese sentido, el informe realizado por el Centro Europeo de Voluntariado tras la Conferencia que en 2007 se realizó en torno a esta cuestión (CEV, 2007) pone de manifiesto la importancia del voluntariado como vía para garantizar una mayor igualdad de oportunidades y, paralelamente, la necesidad de aplicar políticas de igualdad de oportunidades en el seno del voluntariado, de forma que puedan eliminarse eventuales prácticas discriminatorias. En el mismo sentido, el Manifiesto por el voluntariado en Europa elaborado por el CEV en 2006 insistía en la necesidad de que las instituciones de la UE apliquen “programas especiales de voluntariado dirigidos a la gente joven y desarrollen programas similares para otros grupos (por ejemplo personas mayores y personas con discapacidad)”, de forma que las actividades de voluntariado sean más inclusivos y extensivos a todas las edades. Además, el manifiesto insiste en el papel que el voluntariado juega para una política de envejecimiento activo. “En una sociedad que envejece y que se verá confrontado a un nuevo balance generacional es crucial que se promuevan y apoyen medios para la participación de las personas mayores en la sociedad”, explica el Manifiesto.

También la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa ha hecho un llamamiento a favor de la adopción de medidas que favorezcan una mayor diversidad en el seno del voluntariado. En concreto, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, en su informe sobre la promoción del voluntariado en Europa realizado con motivo del Año Internacional del Voluntariado de 2011, pone de manifiesto la necesidad promover el desarrollo de actividades de voluntariado dirigidas a todos los grupos de edad, reforzando la solidaridad intergeneracional y eliminando las posibles barreras administrativas o legales a la participación de las personas mayores. También se hace un llamamiento en ese mismo informe para la creación de un marco legal que permita adecuar la realidad del voluntariado a la realidad multiétnica de la mayor parte de los países de Europa, y al desarrollo de programas que permitan ampliar la diversidad de las entidades de voluntariado mediante la captación de voluntarios inmigrantes.

3.1. Desarrollo del voluntariado entre personas mayores

Sin duda, **uno de los ámbitos en los que se ha querido ampliar la base social del voluntariado es el de las personas mayores, a partir de dos consideraciones: de una parte, su creciente peso poblacional y social, de otra, el creciente interés por el paradigma del envejecimiento activo**, en el que el ejercicio de tareas de voluntariado resulta un elemento fundamental. También resulta evidente el impacto que la progresiva irrupción de generaciones de personas mayores mejor formadas y con más cualificación, más acostumbradas a la participación asociativa que las generaciones de mayores que hasta ahora hemos conocido, tendrá sobre las entidades de voluntariado (Harvard School of Public Health – MetLife Foundation, 2003).

No puede decirse sin embargo que la participación de las personas mayores en las tareas de voluntariado sea, al menos en Euskadi, particularmente alta. Según el Informe Anual de las Organizaciones de Voluntariado de la CAPV relativo a 2009, el 16% del voluntariado vasco es mayor de 65 años, lo que corresponde *grasso modo* con su peso poblacional. Estos datos coinciden con otras fuentes estadísticas, como la Encuesta de Condiciones de Vida de EUSTAT, según la cual la prevalencia del ejercicio del voluntariado es entre las personas mayores –pese a que disponen de más tiempo libre– similar a la del resto de los grupos de edad.

El fomento del voluntariado y el asociacionismo entre las personas mayores se enfrenta en cualquier caso a un cierto dilema:

- desde determinados sectores se apuesta por el desarrollo de entidades y movimientos específicamente formados por personas mayores y/o dirigidos a prestar servicios a las personas mayores (según el Informe sobre la Situación de las Entidades de Voluntariado, el 12% de las organizaciones de voluntariado de la CAPV están básicamente compuestas por personas voluntarias mayores de 65 años). Se tiende en ese sentido a la consolidación de entidades que o bien están exclusivamente formadas por personas mayores de 65 años o bien actúan como lobbies de personas mayores, entendiendo el asociacionismo de las personas mayores como una herramienta para la defensa de sus intereses específicos y para alcanzar mayores niveles de participación en las decisiones que les atañen;
- por otra parte, sin embargo, se busca una mayor integración –de corte transversal– de las personas mayores en entidades generales de voluntariado, no necesariamente formadas por mayores, y una mayor participación de estas personas en el conjunto de las actividades de voluntariado.

Si bien ambas perspectivas resultan legítimas, parece claro que **la segunda de las opciones supone un mayor potencial de integración, en la medida en que se basa en una concepción intergeneracional del voluntariado y en la medida en que busca implicar a las personas mayores en el abordaje de todo tipo de problemáticas, y no sólo las que les atañen directamente.** En todo caso, sea cual sea la opción que se persiga, la literatura consultada pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones de voluntariado adapten sus estructuras y sus fórmulas de captación de personas voluntarios a la nueva realidad demográfica y que la integración de personas mayores en las estructuras de voluntariado se convierta en una prioridad. El papel de las agencias de voluntariado es en ese sentido clave, así como el desarrollo de nuevas fórmulas de implicación que permitan que las tareas de voluntariado se adaptan a las disponibilidades y capacidades de las generaciones de voluntarios de mayor edad. Las fórmulas blandas o informales de voluntariado a las que se ha hecho referencia en el apartado anterior, basadas por ejemplo en los esquemas de autoayuda comunitaria, resultan en ese sentido una orientación interesante en la medida en que pueden adaptarse adecuadamente a esos requerimientos.

3.2. Voluntariado joven

Si bien se ha considerado que la etapa juvenil es una de las etapas vitales más propicias para la realización de tareas de voluntariado, diversas encuestas apuntan a que la tasa de participación en actividades de voluntariado no es entre las personas jóvenes particularmente alta. En efecto, si se eliminan las asociaciones deportivas, la tasa de participación en actividades asociativas y de voluntariado es entre los menores de 35 años en Euskadi más baja que entre las personas adultas o incluso mayores (EUS-TAT, Encuesta de Condiciones de Vida, 2010). De acuerdo con los datos del Consejo Vasco del Voluntariado, sin embargo, en torno al 36% de los voluntarios de las entidades que participan en la encuesta anual a entidades de voluntariado tiene menos de 31 años, lo que supera el peso demográfico de esta población.

Sean cuales sean sus actuales niveles de implicación en el ámbito del voluntariado, las iniciativas que se han desarrollado en ese sentido son muy numerosas y se relacionan con otros enfoques abordados en este informe como la consideración del voluntariado como una herramienta para la integración socio-laboral. También se han desarrollado de forma particularmente intensa los modelos de voluntariado transnacional, que permiten la realización de actividades de voluntariado –generalmente durante periodos puntuales de tiempo–, en países extranjeros, lo que permite combinar el ejercicio del voluntariado con la práctica de idiomas, el conocimiento de otras sociedades, etc. En ese sentido, la Comisión Europea ha reforzado durante este Año Internacional del Voluntariado un Servicio del Voluntariado de Europa, mediante el cual se ofrece a jóvenes de toda Europa una forma de canalizar sus actividades

voluntarias, aprender y cooperar en los diversos proyectos llevados a cabo. También se están desarrollando experiencias de voluntariado transnacional específicamente destinados a las personas mayores, como la red Seven (*Senior European Volunteers Exchange Network*)

Uno de los elementos más directamente relacionados con la promoción del voluntariado entre las personas jóvenes es la creación, en países como Italia o, más recientemente, Francia, de estructuras específicas, denominadas servicio civil, específicamente destinadas a encuadrar a personas jóvenes en tareas de voluntariado. Este tipo de iniciativas se analizan con mayor detalle en el capítulo 6.

3.3. Otros colectivos: inmigrantes, ex usuarios/as de servicios, personas con discapacidad

Estrechamente relacionado con la consideración del voluntariado como fuente de inclusión social, aspecto que se analiza en detalle más adelante, **la búsqueda de una mayor diversidad en el ámbito del voluntariado también se ha centrado en los colectivos en riesgo de exclusión, como las personas con discapacidad, los inmigrantes, las personas sin hogar y, en general, las personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos.** Numerosas investigaciones ponen de manifiesto que entre estos colectivos el ejercicio de tareas de voluntariado es más infrecuente que en colectivos que pueden considerarse más favorecidos y se han puesto en marcha numerosos programas para integrar a estas personas en el ámbito del voluntariado, a partir de la idea de que el ejercicio del voluntariado puede tener efectos positivos en sus procesos de inclusión social (Commission on the Future of Volunteering, 2008).

En el caso específico de las personas inmigrantes, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa pone de manifiesto el papel que el voluntariado puede jugar como “vehículo para la integración social, cultural y ocupacional” de las personas inmigrantes. “El voluntariado –señala el informe– facilita a las personas recién llegadas un mejor conocimiento de la sociedad de acogida, promueve su participación social mediante la educación formal e informal y refuerza su empleabilidad en el mercado de trabajo. Además, hace más visible la contribución de las personas inmigrantes a la sociedad de acogida”. Como en el caso de las personas mayores, existen dos formas de promover el voluntariado entre las personas inmigrantes: el desarrollo de fórmulas de asociacionismo exclusivamente formadas por inmigrantes y/o orientadas a prestar servicios o defender los intereses de estas personas, o la búsqueda de una mayor participación de estas personas en el tejido asociativo general.

Cuadro 2. Experiencias de interés en relación a la diversidad y la no discriminación

Youth in Action	Mediante el programa Youth in Action, la Unión Europea financió varias actividades internacionales para las personas jóvenes,
------------------------	---

Cuadro 2. Experiencias de interés en relación a la diversidad y la no discriminación

(Unión Europea)	poniendo un especial énfasis en el aprendizaje no formal o práctico de estos jóvenes. El programa se centra en impulsar un diálogo intercultural entre los jóvenes de Europa y aborda específicamente la inclusión social a través de las actividades voluntarias de la juventud. El programa trata de poner en contacto a los jóvenes de los Estados miembros de la UE a través de intercambios, iniciativas llevadas a cabo por los propios jóvenes y otros proyectos que inciden en aspectos como son la tolerancia y la democracia.	
LinkAge Plus (Reino Unido)	A través del programa LinkAge Plus el Gobierno central y las autoridades locales británicas impulsan el diseño, desarrollo e identificación de nuevas necesidades y programas en las que pueden participar las personas mayores voluntarias. El programa sirve para conocer sus ideas acerca de los servicios y asegurarse que la mayoría de las personas de la comunidad tengan acceso al proyecto. Los ocho proyectos locales llevados a cabo por este programa estatal impulsan actividades relacionadas con una vida saludable, y se preocupan por cuestiones como la movilidad, la seguridad en los barrios y la participación en actividades sociales y voluntarias.	
Involve	Diversas entidades, lideradas por el Centro Europeo de Voluntariado, llevaron a cabo en 2006 el proyecto Involve, orientado a la incorporación de nacionales de terceros países a las estructuras de voluntariado como medio de avance hacia la inclusión social. Las conclusiones del proyecto apuntan a que, pese a su potencial, siguen existiendo importantes barreras a la participación de las personas inmigrantes en las entidades de voluntariado. Desde ese punto de vista, se reclama	

3.4. La creciente importancia de la co-producción

Una tendencia similar, aunque no idéntica, a las apuntadas en los epígrafes anteriores es la relacionada con el creciente desarrollo de la idea de la co-producción en países como el Reino Unido. De acuerdo con Prestoff (2009), la coproducción equivale a la implicación ciudadana en la provisión de servicios públicos, y se relaciona estrechamente con los modelos de autodesarrollo comunitario descritos en otro capítulo de este informe. Según Prestoff, la coproducción resulta de la combinación de actividades de los agentes de servicios públicos y los ciudadanos participantes en la provisión de tales servicios. Los primeros se implican como profesionales o "productores regulares", mientras la "producción ciudadana" se basa en los esfuerzos voluntarios de individuos o grupos para mejorar la calidad y/o cantidad de los servicios que usan. Needham (2009) define a su vez la co-producción como la colaboración entre la persona que utiliza los servicios y proveedor formal de los mismos. Ciertamente, el concepto de co-producción es muy amplio y se pueden distinguir al menos tres acepciones diferentes:

- Por un lado, se refiere al proceso mediante el cual los usuarios de los servicios colaboran con los profesionales en la consecución de los fines de la intervención, lo que se relaciona en general con la mejora de los mecanismos de participación de las personas usuarias en la defini-

ción de los servicios y en el movimiento tendente a la ‘personalización’ de los servicios; desde ese punto de vista, su relación con el fenómeno del voluntariado es pequeña.

- Por otro lado, sin embargo, el concepto de co-producción se relaciona también con el desarrollo de programas autogestionados, basados en la ayuda mutua, y en la implicación personal en el desarrollo comunitario, de los cuales pueden ser buen ejemplo las cooperativas de vida independiente o los bancos de tiempo (Boyle et al., 2006). El concepto hace por tanto referencia a la implicación directa de las personas usuarias, o de las personas afectadas por determinadas problemáticas, en la provisión de servicios y/o en el abordaje de esas problemáticas. Las cooperativas, las asociaciones escolares de madres y padres o las de carácter vecinal... son ejemplos de este tipo de activismo social.
- Otra forma de entender el concepto de co-producción –quizá la que se relaciona más directamente con el concepto tradicional de voluntariado– es la relacionada **con la realización de actividades de voluntariado por parte de personas que son o han sido usuarias de los servicios de esas mismas entidades de voluntariado**. En ese sentido, la idea de la co-producción está en la base del estudio realizado por la Fundación EDE en 2008 en relación a las posibilidades de incorporación de las personas usuarias de las entidades sin ánimo de lucro en la realización de actividades de voluntariado (EDE Fundazioa, 2008). Si bien es cierto que ese tipo de iniciativas se refieren también a otros aspectos analizados en este informe (como el de utilizar el voluntariado como herramienta para la inclusión, o buscar una mayor diversidad entre las personas voluntarias), lo cierto es que, como señala el documento, las personas que habiendo sido usuarias se incorporan a la organización como voluntarias podrán poner a disposición de nuevos usuarios y usuarias su propia experiencia vital y compartir sus conocimientos con personas que persiguen el mismo fin que se puede entender también como un proceso de formación y aprendizaje en el diálogo plural encaminado a la transformación social.

La co-producción, entendida como el acceso de las personas usuarias o ex usuarias a la realización de tareas de voluntariado, no es por tanto un elemento nuevo en la CAPV y, de hecho, el 70% de las organizaciones vascas señalan conocer experiencias de procesos por los que las personas usuarias de una organización se convierten en voluntarias (Consejo Vasco del Voluntariado, 2010) Según el Informe anual de las organizaciones de voluntariado de la CAPV de 2009, este tipo de procesos son valorados por las organizaciones de voluntariado de forma muy positiva y son vistos como procesos enriquecedores tanto para la organización, como para las nuevas personas usuarias y para las personas usuarias que pasan a ser voluntarias. Sin embargo, no son pocas las organizaciones que dudan de que estos procesos sean asumibles en

todo tipo de organizaciones, y se insiste en la necesidad de planificar adecuadamente esas transiciones y de tomar ciertas precauciones en relación a las expectativas que puedan crearse o la idea de que se esté intentando exigir una determinada devolución de los servicios prestados..

Cuadro 3. Experiencias de interés en relación a la co-producción

Asafes (Álava)	La Asociación Alavesa de Familiares y Personas con Enfermedad Mental (ASAFES) inició en 2005 un programa mediante el cual algunas de las personas usuarias de la entidad pasan a desempeñar labores de voluntariado y son consideradas 'personas colaboradoras'. Estas personas colaboradoras son personas con enfermedad mental y a ellas se les asignan un tipo de tareas que no requieren de formación específica sino que son tareas más rutinarias o mecánicas como atender al teléfono, empaquetación, adornar stands, etc. Según los responsables de la iniciativa, la experiencia revierte positivamente en las personas usuarias por cuanto la participación voluntaria significa para ellas una recompensación diaria en términos de satisfacción personal y de adquisición de distintas habilidades sociales. De otro lado, la labor que desempeña este voluntariado supone un beneficio para la organización en la medida en que contribuye a la sacar adelante determinadas tareas que la asociación no puede cubrir por escasez de recursos tanto humanos como económicos.	www.asafes.org
Fundación Izan (Gipuzkoa)	La Fundación Izan Proyecto Hombre de Gipuzkoa realiza un programa, en el que participan una 75 personas al año, que La experiencia consiste en involucrar a personas que ya llevan cierto tiempo como usuarias en la organización, en tareas de voluntariado que contribuyan positivamente en el proceso de otras personas usuarias con problemas de adicción y sus familias. El trabajo de voluntariado adopta dos formas: a) Personas voluntarias que trabajan directamente con las personas usuarias y sus familias: grupos de auto-ayuda e intervención familiar; y b) Personas voluntarias que ejercen tareas más funcionales: compras, teléfono, cocina, limpieza, etc.	www.izan.org

4. EL VOLUNTARIADO COMO MECANISMO PARA LA INCLUSIÓN SOCIOLABORAL

La integración laboral constituye sin duda uno de los ejes estructurales de las políticas sociales desarrolladas en los últimos años en los países de nuestro entorno. El creciente énfasis en las políticas activas de empleo y el amplio desarrollo del paradigma de la activación han tenido como consecuencia una equiparación casi absoluta entre integración laboral e inclusión social, y el empleo –incluso en las épocas en las que las tasas de desempleo eran bajas– se ha considerado como el objetivo principal de las políticas sociales y, especialmente, de las dirigidas a las personas con discapacidad, en situación de pobreza y/o de exclusión social.

En los últimos años, han sido muy numerosas las estrategias que han intentado establecer un vínculo entre voluntariado e integración laboral. En concreto, el trabajo voluntario y el concepto de volunta-

riado están jugando un papel importante en este ámbito, mediante, al menos, dos estrategias complementarias:

- Por una parte, la realización de tareas de voluntariado se presenta como una herramienta de capacitación y cualificación, de prevención del desempleo, de adquisición de experiencia y, por tanto de generación de capital social, considerado como factor de protección frente al desempleo. En efecto, señala el Centro Europeo del Voluntariado (2007), los efectos beneficiosos del voluntariado cada vez se toman en mayor consideración en el marco de las políticas sociales y de empleo a la hora de plantear medida que permitan la (re)integración laboral de las personas en situación de desempleo. Desde ese punto de vista, y sobre todo de cara a las personas jóvenes, se ha buscado potenciar el acceso a las actividades de voluntariado en la creencia de que se refuerzan así las capacidades de inclusión laboral y se alcanza una mayor empleabilidad.

A esta lógica responden, precisamente, los sistemas que permiten acreditar oficialmente la experiencia adquirida en el desarrollo de tareas de voluntariado de cara al acceso al empleo⁷, la consecución de créditos universitarios a través de la realización de trabajos voluntarios, y otras fórmulas con las que se certifican las capacidades laborales adquiridas en el ejercicio de la acción voluntaria⁸. En ese sentido, el Centro Europeo de Voluntariado ha puesto de manifiesto que debería Se debe prestar especial atención al reconocimiento de las destrezas y las capacidades desarrolladas a través de las experiencias de aprendizaje formal e informal. El papel del voluntariado en la estrategia del aprendizaje permanente, señala el CEV, ha de ser reconocido de forma activa, y se deben apoyar las actividades que tienen como objetivo el desarrollo de sistemas de reconocimiento oficial de las oportunidades de aprendizaje informal y no formal. Ese mismo documento pone de manifiesto la importancia del voluntariado en lo que se refiere “al desarrollo de las habilidades y competencias necesarias en una sociedad basada en el conocimiento y en su contribución a la generación de empleo”.

- Por otra parte, **la participación en actividades de voluntariado se plantea como una solución a las personas que ya están en situación de desempleo y/o de exclusión, en la medida en que se considera que la participación en estas tareas puede ser de utilidad**

⁷ Así, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, en su informe sobre la promoción del voluntariado en Europa realizado con motivo del Año Internacional del Voluntariado de 2011 pone de manifiesto la necesidad de desarrollar sistemas que permitan el reconocimiento oficial del aprendizaje informal y las habilidades adquiridas en el desarrollo del voluntariado.

⁸ Estos sistemas han sido en cualquier caso objeto también de críticas, en la medida en que se corre el riesgo de establecer mecanismos espurios de incentivación del voluntariado. En ese sentido, En esta línea, en el diagnóstico sobre el voluntariado en la Comunidad de Madrid (2006), se señalaba como una amenaza sobre el voluntariado la incentivación al voluntariado utilizando mecanismos propios del marketing convencional y que se alejan del ámbito de la gratuidad y del desinterés en el que nace y se desarrolla. Por su parte, el Diagnóstico del II Plan Vasco de Voluntariado considera como una amenaza la convalidación en las universidades del voluntariado por créditos de libre elección, “como perversión –señala el documento– de la esencia misma del voluntariado, ejercido como actividad desinteresada y solidaria”. El documento también señala, sin embargo, que algunas entidades consideran esa participación como un primer paso para una posterior incorporación a la entidad.

de cara al objetivo de la inclusión laboral (mediante la mejora de la autoestima, la (re)adquisición de ciertas capacidades laborales, la generación de redes de apoyo social más amplias, la propia adquisición de capacidades y destrezas laborales, etc.). Así, como señalan Hardill et al. (2007), el voluntariado se asocia de forma cada vez más clara, al menos en algunos países, con la cualificación y la recualificación para el empleo, despojándose de su carácter altruista y desinteresado para centrarse más en los elementos instrumentales, es decir, en los beneficios personales que se derivan para la persona voluntaria de la práctica del voluntariado.

Esta tendencia a la utilización del voluntariado como herramienta para la inclusión laboral se plantea en ocasiones en términos de contraprestación u obligatoriedad, especialmente en el caso de las personas que perciben prestaciones económicas de garantía de ingresos⁹. Esta tendencia se relaciona claramente con otras analizadas en este documento, como el desarrollo del servicio civil en países como Italia y Francia (que como se señala en el capítulo correspondiente tienen aparejada una gratificación de nivel no muy lejano a nuestro SMI o nuestra Renta de Garantía de Ingresos) o los intentos de apertura del voluntariado a personas en situación o riesgo de exclusión social.

Una tercera estrategia, que vincula de forma más indirecta el empleo y el voluntariado, es la que pasa por vincular las tareas de voluntariado con cotizaciones a la Seguridad Social, de forma que, si bien no se remuneran como un puesto de trabajo, sí generan ciertos derechos contributivos de cara a la jubilación. En ese sentido, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, en su informe sobre la promoción del voluntariado en Europa realizado con motivo del Año Internacional del Voluntariado de 2011, pone de manifiesto la necesidad de establecer sistemas de protección para las personas que desarrollan tareas de voluntariado a largo plazo, de forma que este tipo de implicación se tenga en cuenta en el historial individual de cotización.

Sin duda, la vinculación entre el voluntariado y la inclusión laboral tiene elementos positivos; desde ese punto de vista, no parece criticable fomentar el voluntariado en razón de la importante contribución que la participación en este tipo de actividades puede suponer para la formación personal y laboral de cualquier persona y, en especial, de las personas jóvenes. Si bien es cierto que la consideración de la experiencia voluntaria como un mérito laboral puede contribuir a distorsionar las

⁹ En el ámbito de la activación de las políticas de garantía de ingresos, son numerosas las experiencias que establecen contrapartidas o contraprestaciones orientadas a la participación en actividades de voluntariado (que, de esa forma, pierden su carácter voluntario para convertirse en actividades obligadas o semiobligadas). A esta lógica responde, aparentemente, algunas de las líneas de reforma de la normativa vasca en materia de rentas de inserción, en la medida en que se plantea la participación de las personas útiles para el trabajo en actividades de interés comunitario. Al mismo espíritu responden los cambios que se vienen realizando en el sistema de prestaciones económicas británico, que establece la obligatoriedad de que determinados perceptores de las prestaciones de garantía de ingresos participen durante un periodo determinado de tiempo en actividades de voluntariado.

razones por las que las personas se deciden a realizar actividades voluntarias, también lo es que el voluntariado constituye no sólo una forma de implicación social, sino también un ‘escuela’ en la que se desarrollan conocimientos, experiencias, habilidades, contactos y capacidades que resultan de la máxima utilidad en el mundo laboral. Del mismo modo, siempre que se efectivamente voluntaria, la participación de personas en situación de desempleo o de exclusión en actividades de voluntariado puede ser considerada como una fórmula válida para el mantenimiento o la mejora de sus capacidades laborales, sus redes relacionales y, en definitiva, sus perspectivas laborales y sus posibilidades de (re)incorporación social.

Esta vinculación entre inserción laboral y voluntariado no está sin embargo exenta de riesgos y ha sido por tanto sometida a numerosas críticas. Simonet (2010), por ejemplo, hace referencia al riesgo de “instrumentalización del compromiso” y de precarización que implica la vinculación entre voluntariado e inserción laboral, que supone a su juicio un paso adelante en el desarrollo de lo que denomina “infra-empleo¹⁰”. Desde una posición más matizada, **el Centro Europeo del Voluntariado –que dedicó a esta cuestión su Asamblea General de 2007– alerta del riesgo de que el voluntariado pueda ser utilizado para sustituir empleos convencionales**, si bien reconoce la capacidad que el desarrollo de tareas de voluntariado tiene a la hora de la (re)cualificación profesional y el acceso al empleo. En el mismo sentido, el CEV insiste en que la opción por el voluntariado debe ser, valga la redundancia, libre y voluntaria, y que la participación en este tipo de actividades en ningún caso debe plantearse como condición para el acceso a prestaciones sociales. A su vez, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa critica la tentación de utilizar el voluntariado como un “mercado laboral de segunda categoría para ciudadanos de segunda clase”, así como de buscar en el voluntariado una fórmula barata para la delegación de las responsabilidades públicas.

Cuadro 4. Experiencias de interés en relación a la inserción laboral a través del voluntariado

Reconocimiento de la competencia adquirida mediante el voluntariado	Tras la reforma de las enseñanzas de Formación Profesional, las administraciones autonómicas pueden expedir certificados de profesionalidad mediante los que se acreditan las competencias profesionales adquirida mediante experiencia laboral o aprendizajes no formales e informales. De momento, se ha regulado ya, entre otros, el procedimiento para la cualificación profesional en el ámbito del transporte sanitario, al que pueden acogerse las personas que han realizado actividades de voluntariado en el ámbito de las emergencias y la protección civil.
Participatie & Activering Drechtsteden (Países Bajos)	Además de apoyar a las entidades de acción voluntaria e instruir a las personas más jóvenes del país en asuntos relacionados con el voluntariado, esta organización en favor de la participación ciudadana de los holandeses actúa para las personas desempleadas que vuelvan a trabajar. Este organismo estatal impulsa programas de acompañamiento locales para la integración laboral de inmigrantes, refugiados o de personas con discapacidad. Los programas de inserción laboral impulsados por este organismo promueven las relaciones con el voluntariado, siendo éste un primer paso de entrada al mercado laboral.

¹⁰ Para esta autora, las actividades de voluntariado, entendidas como un trabajo, pueden contribuir a reforzar la precarización de los grupos de población más vulnerables, privándoles del estatus de persona asalariada en el marco de una relación laboral convencional. En este sentido, la autora alerta de la progresiva incorporación del voluntariado en el contexto de los programas de “workfare” dirigidos a las personas menos cualificadas y a la función que estas actividades voluntarias cumplen para aliviar algunos de los efectos del desmantelamiento de los servicios públicos, mediante la sustitución de empleados públicos, bien pagados y con una fuerte representación sindical, por personal voluntario o, incluso, participantes en programas de empleo que no han elegido voluntariamente participar en este tipo de actividades, sino que han sido obligados a ello so pena de perder las prestaciones económicas que perciben.

**Work Together
(Reino Unido)**

Esta iniciativa británica, de alcance nacional, promueve el voluntariado entre las personas desempleadas. Los centros de empleo británicos -o Jobcentre Plus- ofrecen a los desempleados que tomen en consideración sumarse a esta forma de participación social para mejorar sus perspectivas de empleo, mientras siguen buscándolo. Con esta iniciativa, las personas desempleadas pueden participar en una entidad local, recibirán apoyo en línea para su formación y accederán a oportunidades específicas de realizar actividades de voluntariado.

5. NUEVAS RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y CON EL MUNDO DE LA EMPRESA

Diversos autores han puesto de manifiesto los cambios que se están produciendo en las relaciones entre el Tercer Sector y las administraciones públicas, por una parte, y el mundo de la empresa, por otro. Dentro de esos cambios, cabe destacar los relacionados con la realización de actividades conjuntas y el establecimiento de alianzas entre el sector privado mercantil, las administraciones públicas y el sector privado sin fin de lucro.

5.1. Voluntariado promovido desde las entidades públicas

En algunos países se está experimentando con la participación de personal voluntario en actividades realizadas y promovidas desde entidades públicas, especialmente de ámbito local. No se trataría tanto de la realización de actividades conjuntas entre entidades públicas y entidades de voluntariado, ni de la concertación con entidades que cuentan con personal voluntario para la realización de determinadas actividades, sino de la **participación de personal voluntario en actividades realizadas desde centros o entidades de titularidad pública**¹¹. Este tipo de ‘voluntariado público’ se enmarca muy a menudo en fórmulas de voluntariado puntual o de eventos al que se hace alusión en otros capítulos de este informe, si bien en algunos casos se realiza también con mayor continuidad. En ocasiones se relaciona con el concepto de co-producción al que anteriormente se ha hecho referencia.

La utilización de personas voluntarias por parte de las administraciones públicas está especialmente extendida en el Reino Unido, por ejemplo en el ámbito de las emergencias y la protección civil. Otro ejemplo puede ser el de las agencias conservacionistas del medio ambiente, que cuentan con más de

¹¹ Esta tendencia no es del todo desconocida en la CAPV. Según la estadística de Servicios Sociales de EUSTAT, en 2008 las entidades públicas de la CAPV contaban con un total de 134 personas voluntarias a dedicación plena equivalente. Lo cierto es en cualquier caso que el peso de este voluntariado público nunca ha sido importante y que, además, no ha dejado de caer. Si en 1994 suponían el 3,4% de todo el voluntariado de acción social, en 2008 el porcentaje apenas alcanza el 0,7%.

dos mil participantes voluntarios reclutados directamente por las administraciones públicas. El sistema de justicia británico es el ámbito donde más personas colaboran voluntariamente con el Gobierno: 30.000 personas se sientan voluntariamente en magistraturas similares a la de los jueces de paz, y otras 14.000 personas colaboran en servicios de apoyo a la policía británica. Además, miles de personas voluntarias cumplen un rol muy importante en defensa de los derechos de las personas detenidas por la policía o como voluntarios para visitar a los presos en las cárceles.

5.2. Voluntariado corporativo o de empresa

El voluntariado corporativo o de empresa ha recibido sin duda una atención mucho mayor que los modelos de colaboración con las administraciones públicas a los que se acaba de hacer referencia. Estrechamente vinculado al desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), **el voluntariado de empresas es quizá una de las tendencias o innovaciones más analizadas, publicitadas y debatidas en el ámbito del voluntariado, si bien cabe también señalar que se percibe a menudo con escepticismo por parte de las entidades de voluntariado y que sólo en determinados casos puede hablarse de experiencias positivas que satisfagan las expectativas y las necesidades de ambas partes.** En todo caso, el diagnóstico del II Plan Vasco de Voluntariado considera la relación con el mundo de la empresas como una oportunidad del sector y apuesta por profundizar en el voluntariado empresaria.

El voluntariado corporativo se entiende como la posibilidad de que las empresas ofrecen a sus trabajadores para realizar actividades voluntarias en entidades del Tercer Sector, y ha sido presentado como una forma de expresión del comportamiento responsable de la empresa. Según la guía editado por la Comunidad de Madrid sobre el voluntariado apoyado por la empresa (González Prado et al. 2010), **el voluntariado apoyado por la empresa es el que realizan los empleados de una compañía determinada con alguna forma de apoyo o implicación por parte de esa empresa. Las fórmulas para la materialización de este tipo de implicación empresarial son diversas, pero pasan por lo general por la adopción de medidas que facilitan que los trabajadores/as de una empresa determinada puedan colaborar con entidades de voluntariado, con las que existe por lo general un acuerdo previo.** Los promotores de este tipo de fórmulas ponen de manifiesto que producen beneficios para todas las partes implicadas –las empresas, sus trabajadores/as, las entidades de voluntariado y el conjunto de la sociedad–, si bien el tipo de empresas que participan en estas actividades y la naturaleza de las organizaciones que las promueven permiten cuestionar su carácter transformador. Para sus defensores, en cualquier caso, las ventajas y beneficios del voluntariado corporativo o apoyado por la empresa son muchos:

Cuadro 5. Beneficios del voluntariado corporativo para la comunidad, los empleados, la empresa y las entidades sin fin de lucro

Beneficios para la comunidad	Beneficios para las entidades sin fin de lucro
La vida comunitaria se enriquece.	A través del conocimiento de una realidad social concreta se produce una sensibilización social.
Las organizaciones comunitarias cuentan con más recursos.	Los problemas relativos a la gestión de la entidad se solucionan a bajo o nulo coste.
Los ciudadanos tienen acceso a más programas y servicios.	Se incorporan nuevos enfoques y perspectivas.
Las empresas se configuran como nuevos colaboradores que refuerzan el sistema de bienestar	Se consigue una mayor difusión de la entidad y de las problemáticas en las que trabaja.
El nivel de voluntariado local se incrementa.	Las personas obtienen conocimiento sobre cómo funcionan las EAS y cómo se utilizan las donaciones.
Un mayor número y diversidad de personas se sensibiliza sobre distintas problemáticas y necesidades sociales.	Se consigue una nueva fuente de voluntarios con diversas habilidades.
Las necesidades de la comunidad se solucionan a bajo coste (posibilita llevar a cabo un mayor número de programas y acciones que beneficien a los usuarios).	Se abre una nueva fuente de donaciones.
Beneficios para los empleados	Beneficios para la empresa
Permite la adquisición de competencias generales transferibles a diversos puestos y ámbitos de la vida personal (solución de problemas, comunicación, gestión, planificación, manejo del estrés, etc.).	Una mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados aumenta su productividad y permanencia en la empresa y reduce el absentismo
Facilita la consecución del éxito profesional.	El aumento de las competencias de los empleados genera una mayor productividad.
Se logra aumentar la moral y la motivación en el trabajo.	Mejora el atractivo de la empresa para nuevos empleados potenciales.
La satisfacción con el trabajo se incrementa.	Mayor atención por parte de los medios de comunicación.
Permite mejorar las relaciones interpersonales.	Mejoran la reputación institucional y la imagen pública de la empresa.
Aumenta la cohesión del grupo.	Mejoran las relaciones con la comunidad.
Mejora la actitud hacia la empresa.	Se incrementa la lealtad del consumidor.
Aumenta la autoestima del empleado.	Se facilita la atracción y retención de nuevos inversores y clientes.
Aumentan las posibilidades de desarrollo personal.	Mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo.
Se obtiene una mayor satisfacción vital.	Aumenta y mejora la comunicación interna.
Permite una reducción del estrés.	Establece o fortalece una cultura organizacional más participativa.
La salud física y mental se ven favorecidas.	
Los empleados desarrollan un mayor respeto por la diversidad y por aquellos en situación de necesidad.	
Se obtiene un mayor sentido de comunidad y obligación social.	
Supone una oportunidad de producir una diferencia o aportar algo a la comunidad.	
Permite obtener un mayor conocimiento sobre la comunidad y sobre las EAS.	
Capacita a la persona para dar respuestas más innovadoras.	
Propicia una visión más general de la empresa.	
Permite utilizar la iniciativa y creatividad en contextos laborales nuevos.	
Ofrece a futuros jubilados la oportunidad de vincularse a una experiencia de voluntariado.	
Proporciona la posibilidad de conocer a nuevas personas e incrementar los contactos.	
Contribuye a añadir variedad al trabajo	
Puede suponer formar un compromiso con el voluntariado para el futuro	

Fuente: González Prado et al. *Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social*. Comunidad de Madrid, 2010.

Son patentes sin embargo, frente a estas ventajas, algunos de los riesgos que provocan este tipo de iniciativas. Al margen del más evidente –el riesgo de la utilización de la acción voluntaria como mero reclamo promocional, el de distorsionar la misión de la entidad sin fin de lucro, y el de

convertir la acción voluntaria en una apéndice de la actividad comercial de las empresas– se apunta también en la literatura consultada el riesgo de no casar adecuadamente las capacidades, expectativas y necesidades de todas las partes, y el carácter puntual de muchas de estas iniciativas, que pocas veces se consolidan como proyectos a largo plazo.

Las fórmulas para la puesta en práctica del voluntariado empresarial son muy variadas, si bien cabe destacar que algunas de ellas –como las donaciones de productos– no son precisamente novedosas y que se vienen realizando desde hace años en el marco del Tercer Sector. La *Guía para promover el voluntariado desde la empresa* editada en 2006 por la Obra Social de la Caixa distingue entre los siguientes tipos o fórmulas de voluntariado corporativo:

Cuadro 6. Fórmulas de voluntariado corporativo		
Tipo	Definición	Algunas empresas participantes
Apoyo a iniciativas o <i>matching</i> individual;	Creación de unidades específicas en la plantilla para el desarrollo de trabajos específicos relacionados con el voluntariado	BNP Paribas
Permisos por servicio social	Cesión temporal de una parte del personal a una entidad voluntaria, equivalente a excedencias con o sin sueldo	Eroski
Voluntariado profesional	Prestación de servicios gratuitos a la entidad por parte de la empresa	La Caixa, Carrefour, Accenture, Fremap
Contribuciones y donaciones	Donaciones económicas o de productos por parte de la empresa.	Carrefour, Novartis, DKV,
Contribución compartida o <i>matched giving</i>	La empresa ofrece como donación económica una cantidad igual a la que realizan sus empleados.	Banesto, Deloitte, JP Moran, gas Natural.
<i>Outdoor</i> solidario	Desarrollo de tareas específicas por parte de grupos de trabajadores de una empresa fuera de su sede habitual de trabajo.	Citigroup, La Caixa, Barclays, Ford, telefónica
Bancos de tiempo	Los trabajadores invierten parte de su horario laboral en actividades relacionadas con el voluntariado, previo acuerdo con la empresa	Altran SDB; Henel; Timberland; JP Morgan

Fuente: *Elaboración propia a partir de Guía para promover el voluntariado desde la empresa editada en 2006 por la Obra Social de la Caixa.*

El Informe 2010 sobre el Voluntariado Corporativo en España, realizado a partir de una encuesta a empresas de más de 500 empleados, señala que un 65% de estas empresas están de alguna manera implicadas en este tipo de actividades. En la mayor parte de los casos el tiempo de desarrollo de estas actividades es corto (menos de tres años) y los motivos que principalmente se aducen son los relativos a la reputación de la empresa y la gestión de sus recursos humanos. Lo cierto es en todo caso que, de acuerdo al Informe sobre la situación de las organizaciones de voluntariado en la CAPV de 2010, la

mayor parte –el 66%– de las entidades vascas no han oído hablar de este tipo de voluntariado y que si, en muchos casos, las entidades reconocen no tener criterio para realizar una valoración al respecto, otras muestran abiertamente sus reticencias y desconfianza. Con todo, también existen según este informe entidades para quienes, siempre que se establezcan ciertos límites y condiciones, el voluntariado empresarial puede representar una oportunidad interesante y se muestran abiertas a profundizar en las posibilidades que puede aportar la iniciativa.

¿Cuáles son los criterios y condiciones que cabe aplicar para el desarrollo de fórmulas de voluntariado corporativo enriquecedoras tanto para las empresas como para las entidades de voluntariado y la comunidad? El informe monográfico editado por el Centro Europeo del Voluntariado tras su conferencia de 2009, dedicada precisamente a esta cuestión, pone de manifiesto una serie aspectos básicos, que pasan fundamentalmente por establecer un marco de relaciones equilibrado entre la empresa y la entidad sin fin de lucro, y por ajustar en la medida de lo posible el lenguaje de las entidades de voluntariado al lenguaje empresarial, para poder asociarse a las empresas que cumplan con sus expectativas. El informe también recomienda una mayor apertura a la cooperación con las empresas, por parte de las entidades sin fin de lucro, a la hora de definir las posibilidades de voluntariado por parte de los empleados y la puesta en marcha de sistemas de comunicación bien articulados entre los empleados y los gestores del programa de voluntariado corporativo, así como puesta en práctica de sistemas simples que no desincentiven la participación de los empleados (Centro Europeo del Voluntariado, 2010).

6. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y MEDIDAS DE APOYO

6.1. Desarrollo de agencias y centros de apoyo al voluntariado

La revisión documental realizada pone también de manifiesto la importancia concedida en los países de nuestro entorno, y por parte de la UE, al desarrollo de agencias y centros de apoyo al voluntariado, ya sea a escala estatal, regional o local.

Si bien se trata de iniciativas ya adoptadas a nivel territorial en la CAPV –mediante la creación de Bolunta en Bizkaia, Gizalde en Gipuzkoa y Erdu en Álava–, es conveniente hacer una referencia a este elemento en este informe, dada, entre otras razones, la importancia que se le da por parte de las entidades que representan al voluntariado a nivel europeo y estatal. Efectivamente, el *Manifiesto a favor del voluntariado en Europa* elaborado por el Centro Europeo del Voluntariado en 2006 pone de manifiesto la necesidad de establecer en todos los países de Europa centros nacionales de voluntariado o entidades que apoyen y promocionen el voluntariado en general. El desarrollo de este tipo de centros se enmarca en la tendencia a la creación de infraestructuras de apoyo al voluntariado, entendidas co-

mo todos aquellos sistemas, mecanismos e instrumentos necesarios para garantizar un entorno en el que el voluntariado pueda desarrollarse. Desde ese punto de vista, el concepto de *infraestructuras de apoyo* es amplio y aunque su fundamento son los centros y agencias de voluntariado, también incluye la regulación relativa al voluntariado, los sistemas de financiación, los mecanismos de comunicación o el apoyo político prestado desde las instituciones.

El desarrollo de una infraestructura de apoyo al voluntariado fue precisamente el objeto de debate del Asamblea General del Centro Europeo del Voluntariado realizada en 2009, en Suecia (CEV General Assembly Conference, 2009). De acuerdo con el documento marco elaborado, las funciones de las agencias de voluntariado se centran fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Intermediación para conectar a voluntarios potenciales con entidades que requieran de personal voluntario;
- Marketing mediante campañas, eventos y otras actividades de promoción;
- Desarrollo e intercambio de buenas prácticas;
- Actividades de *lobby* e intercesión ante los agentes políticos para mejorar el apoyo que se presta a las entidades de voluntariado.
- Dinamización de redes de colaboración y coordinación entre las entidades de voluntariado, y entre éstas y las administraciones públicas.

El papel de las agencias del voluntariado se completa con la tendencia a la creación, en diversos países, de unidades especializadas para el apoyo a las entidades del voluntariado dentro de las administraciones públicas, ya sea a nivel local, regional o estatal. Así por ejemplo, en mayor de 2006 el Gobierno británico estableció la Oficina para el Tercer Sector, en el marco del Gabinete del Primer Ministro o Ministerio de la Presidencia.

Cuadro 7. Experiencias de interés en relación a las estructuras de apoyo

Red de Centros de Apoyo al voluntariado en Italia	<p>Uno de los países que ha establecido una red de centros de apoyo al voluntariado más extensa es Italia, debido a que la Ley del Voluntariado de 1991 establece la obligación a determinadas entidades de ahorro de destinar una quinceava parte de sus beneficios al fomento del voluntariado. En la actualidad existen en Italia 77 centros de apoyo al voluntariado, en los que tomar parte más de 9.000 asociaciones. De ellos, diez son de ámbito regional y el resto de ámbito provincial.</p> <p>El éxito de esta red se atribuye a la existencia de una fuente de financiación estable, la existencia de una red nacional de coordinación y la disponibilidad en cada centro de personal especializado y remunerado.</p>	
CVC – Councils for Voluntary Service (Reino Unido)	<p>Los CVC o consejos del voluntariado desarrollan proyectos de ámbito local, ofreciendo servicios específicos de asesoría, información y formación. Estos consejos, creados a iniciativa municipal y de los que forman parte tanto las asociaciones como los</p>	<p>www.navca.org.uk</p>

Cuadro 7. Experiencias de interés en relación a las estructuras de apoyo

	<p>ayuntamientos, ponen en marcha y coordinan los diversos programas, captan y localizan a nuevos voluntarios, mantienen una comunicación fluida con los servicios sociales de base y contacta con personas expertas que ejercen labores estratégicas. Cada consejo local representa a un abanico de asociaciones locales que emplean a personas voluntarias y ejercen como grupo de presión local. La red que agrupa en Inglaterra y Gales a estas entidades (<i>National Association of Councils for Voluntary Service</i>) cuenta con más de 350 miembros y existen red similares en Escocia e Irlanda del Norte.</p> <p>Dentro de los CVC se insertan las denominadas oficinas de Voluntariado (<i>Volunteer Bureaux</i>), que ofrecen servicios especializados de apoyo a las entidades de voluntariado en lo que se refiere a la captación de personal voluntario, la promoción del voluntariado, la organización de campañas, etc.</p>	
--	---	--

6.2. El servicio cívico como mecanismo de provisión de voluntarios gratificados

Otra fórmula desde la que, en algunos países, se está pretendiendo fomentar el voluntariado es la creación servicios civiles o de voluntariado, que permiten la adscripción de la ciudadanía – principalmente de las personas jóvenes– a entidades de voluntariado. Se trata de sistemas estrechamente vinculados a otras tendencias ya analizadas en este informe, como la apertura del voluntariado a las personas jóvenes o la consideración del voluntariado como una fórmula de acceso al mundo del empleo. A nivel de la Unión Europea, es destacable, dentro de esta tendencia de implantar servicios civiles nacionales para la acción voluntaria, la situación italiana por la avanzada implantación de un sistema que gestiona el servicio civil de todo el país. Italia ha sido un país pionero en la implantación de un servicio de estas características para las personas voluntarias, dotando de un acceso directo a nuevas personas interesadas en la acción voluntaria, mejorando el acceso a la formación y la acreditación de estas personas.

Al margen del caso italiano, que resulta destacable por su extensión, una de las experiencias de mayor interés es la francesa, no tanto por la extensión de su modelo de servicio civil (todavía en fase de consolidación), sino por su actualidad (entró en funcionamiento en 2010) y por las propuestas y reflexiones que se han realizado en ese país para la instauración de un servicio civil o cívico. Tal y como explica Ferry (2008), **las diversas iniciativas desarrolladas en este ámbito –incluyendo diversas proposiciones de Ley presentadas en el Parlamento por el Partido Socialista– se relacionan claramente con las dificultades de integración social de una parte de la población juvenil francesa y aspiran a cumplir las funciones del antiguo servicio militar obligatorio.** De hecho, algunas de las propuestas realizadas en Francia apostaban por el carácter obligatorio de este tipo de estructuras, de forma que las personas jóvenes tuvieran la obligación –durante un periodo determinado– de participar en las actividades de voluntariado canalizadas a través de esta institución. Si bien la opción

finalmente desarrollada en Francia (ver recuadro) no recoge ese carácter obligatorio, resulta conveniente subrayar la vinculación que en último término –al menos en Francia– existe entre el servicio cívico, el servicio militar y la necesidad de crear estructuras de socialización de la juventud en valores comunes.

En cualquier caso, el hecho de que las personas que participan en este sistema –tanto en Francia como en Italia– perciban una gratificación económica, y su vinculación, al menos en Francia, con las políticas de empleo, impide en cualquier caso considerar este tipo de iniciativas, estrictamente hablando, en el ámbito del voluntariado. Por otra parte, **son obvios los riesgos que se derivan de este tipo de esquemas desde el punto de vista de la confusión entre voluntariado y puestos de trabajo precarios en el Tercer Sector.** Finalmente, también cabe destacar la no muy elevada capacidad de movilización de estos dispositivos (apenas 500 voluntarios/as al año por cada millón de habitantes, lo que en la CAPV supondría la ocupación de unas mil plazas de voluntariado al año).

Cuadro 8. Experiencias de interés en relación al servicio civil

<p>Servizio Civile (Italia)</p>	<p>El Servicio Civil Nacional fue instaurado en Italia en 2001 y ofrece a jóvenes de 18 a 28 años de edad la posibilidad de participar durante 12 meses en actividades de asistencia social, protección civil, cooperación internacional, etc. El Servicio Civil proporciona una retribución mínima (en Italia 433€ al mes; en el Extranjero 433€ al mes más 15 de indemnización diaria).</p> <p>Se calcula que cada año participan en las actividades del Servicio Civil entre 45.000 y 50.000 personas. Así por ejemplo, en 2006, cerca de 3.000 entidades ofrecieron un total de 57.119 puestos, para cada uno de los cuales se presentaron, por término medio, en torno a dos candidatos.</p>	<p>www.serviziocivile.gov.it/</p>
<p>Service Civique (Francia)</p>	<p>El Servicio Cívico francés está claramente inspirado en el modelo italiano. Puesto en marcha en 2010, el Servicio Cívico francés está dirigido a personas de todas las edades, si bien el tipo de vinculación es distinto para las personas menores y mayores de 25 años. Se trata de un compromiso voluntario de vinculación temporal, destinado a reforzar la cohesión social y el interés colectivo mediante el desarrollo de una labor de interés general a través de una entidad concertada (que puede ser pública o del Tercer Sector).</p> <p>La participación en este sistema da pie a la recepción de una gratificación económica (542 euros mensuales en el caso de jóvenes de 16 a 25 años, que son íntegramente financiados por el Estado, además del pago de los gastos de transporte y alimentación y de las cotizaciones a la Seguridad Social). Los estudios previos realizados para la puesta en marcha del dispositivo estimaban que el coste anual de cada voluntario integrado en esta estructura rondaría los 15.000 euros, incluyendo tanto la gratificación económica y las cotizaciones a la Seguridad Social como la formación y el seguimiento de las personas voluntarias.</p> <p>Las actividades del servicio cívico se desarrollan en nueve ámbitos específicos (solidaridad, salud, cooperación, deporte, medio ambiente, etc.) y tras su realización se obtiene un certificado que puede surtir efectos tanto desde el punto de vista educativo como laboral.</p> <p>Está previsto que en 2012 el servicio ofrezca 25.000 plazas en toda Francia.</p>	<p>www.service-civique.gouv.fr</p>

6.3. Otras medidas de incentivación de la acción voluntaria desde las Administraciones públicas: incentivos y desgravaciones fiscales

Se aplican en los diversos países analizados diversas fórmulas para incentivar y/o compensar la realización de actividades de voluntariado, si bien no puede decirse que existan en ese ámbito tendencias claras en un sentido concreto. El último informe sobre la situación del voluntariado en Europa (GHK, 2010) pone de manifiesto la existencia de diversas fórmulas como desgravaciones fiscales por los gastos realizados por las personas voluntarias en el ejercicio de sus actividades (de forma que el reembolso de sus gastos queda exento de tributación, así como, hasta ciertos límites, las remuneraciones o gratificaciones que se puedan recibir por parte de las personas voluntarias).

7. MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO E INTRODUCCIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD

De acuerdo con el *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción Social en España* (2010), en los últimos años se percibe una mayor preocupación por la mejora organizativa de las entidades sociales y de voluntariado. Aspectos como la planificación estratégica o los sistemas de calidad, se han incorporado al lenguaje común y, en parte, a la cultura organizativa de las organizaciones de voluntariado, si bien es verdad que estos aspectos inciden sobre todo en las entidades que gestionan un mayor volumen de recursos económicos y de personal. En ese mismo sentido, el diagnóstico del II Plan Vasco del Voluntariado señala como una oportunidad del sector “los diversos pasos que se están dando en el establecimiento de planes estratégicos y sistemas de calidad, están favoreciendo la mejora de la gestión de las personas voluntarias”.

7.1. Mejoras en la gestión del voluntariado: el ciclo de voluntariado

La gestión de voluntariado es el sistema de procedimientos y herramientas que emplean las entidades respecto a su personal voluntario y las actividades voluntarias (Folia et al., 2010). Si bien, como explican estas autoras, **hay aún muchas entidades de voluntariado que carecen de una gestión sistematizada de sus procedimientos, lo cierto es que resulta cada vez más habitual la introducción de mecanismos de gestión de la labor voluntaria basados en el denominado ‘ciclo de voluntariado’**. La Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014 establece precisa-

mente, como uno de los retos básicos del voluntariado, el de mejorar la gestión del ciclo de la acción voluntaria.

El ciclo de gestión del voluntariado proporciona un marco teórico que permite una aproximación gráfica y esquemática al funcionamiento del voluntariado, y aporta una visión global de todo el proceso que debe plantearse una organización en relación a este colectivo: desde el momento previo a la entrada de una persona en la entidad hasta después de que deje de participar en ella activamente. Ello obliga a diferenciar al menos cuatro fases o etapas: acercamiento a la entidad, momento de incorporación, periodo de colaboración, desvinculación y relación con la entidad *a posteriori*.

Trabajar en base a ese ciclo implica desarrollar estrategias en al menos cinco fases diferentes de la vida o el ciclo que realiza la persona voluntaria (Folia, 2010):

- Estrategias de captación de voluntariado (y selección): Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para captar a personas para que sean voluntarias.
- Estrategias de acogida del voluntariado: Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para recibir al voluntariado, explicar el funcionamiento de la organización, y acompañarle en sus primeros momentos.
- Estrategias de acompañamiento: Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para la atención de las personas voluntarias en la organización.
- Estrategias de seguimiento y promoción del voluntariado: Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para la supervisión del trabajo que realiza el personal voluntario, y para decidir sobre la intervención en tareas de mayor responsabilidad.
- Estrategias de formación continua: Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para la formación de las personas voluntarias en la organización.
- Estrategias de salida: Líneas de actuación que utilizan las organizaciones para facilitar que el voluntariado encuentre espacios alternativos para realizar otra acción voluntaria, con el objeto de evitar el abandono.
- Estrategias de vinculación: líneas de actuación para seguir en contacto, y mantener la relación, al menos informativa, con la persona que ha sido voluntaria en la entidad.

Este modelo de gestión requiere, para su adecuado desarrollo, de la implantación en cada entidad de un estatuto interno del voluntariado¹² que defina los siguientes elementos:

- Concepto y modelo de voluntariado por el que apuesta;

¹² En la actualidad, según el último informe del Consejo Vasco del Voluntariado, el 42% de las entidades de voluntariado cuentan en Euzkadi con este tipo de herramientas jurídicas.

- Quiénes son las personas voluntarias y sus funciones, qué responsabilidades asumen
- y cuáles son los derechos y obligaciones tanto del voluntariado con respecto a la entidad como viceversa;
- Dónde se sitúa al voluntariado en la estructura;
- Cuál es el proceso y el procedimiento de incorporación de personas voluntarias, concretando los criterios, requisitos y mecanismos de participación y el marco de relaciones con el resto de figuras de la entidad.

Una de las aportaciones más interesantes en este ámbito es la recogida en el libro *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, elaborado por el Observatorio del tercer Sector y editado por la Fundación La Caixa, y cuyo marco teórico se basa en ciclo de gestión del voluntariado ya señalado. La siguiente tabla recoge algunas de las buenas prácticas recogidas en ese trabajo, en cada una de las fases en las que se divide el ciclo de voluntariado.

Cuadro 9. Experiencias de interés en relación a la aplicación del ciclo de voluntariado en la gestión de las organizaciones		
Título	Descripción	Fase del ciclo
Herramienta para la gestión del voluntariado en Médicos del Mundo	Médicos del Mundo cuenta con un manual interno de gestión del voluntariado con el que se pretende sistematizar el funcionamiento de la entidad en esta área, ofrecer unas herramientas y una metodología específica y un modelo común para la gestión del voluntariado en toda la organización.	Preparación
Selección de voluntarios a partir de perfiles previamente definidos en Intermon Oxfam	Intermon Oxfam ha establecido un sistema para la integración de las personas voluntarias en las labores de la entidad, de forma que puedan vincularse de la manera más eficiente posible las capacidades y disponibilidades concretas de cada voluntario/a con las necesidades específicas, los programas y las actividades de la entidad.	Definición
Rotación por los diversos servicios en la Fundación Arrels	El proceso de incorporación de las personas voluntarias en la Fundación Arrels implica la asignación de un acompañante y la realización de una rotación por los diferentes servicios de la entidad, de manera que se da a conocer el conjunto de la labor de la entidad y la persona voluntaria cuenta con experiencia en los diversos servicios.	Incorporación
Plan de acompañamiento del voluntariado en la Fundación Entreculturas	La Fundación Entreculturas cuenta con un plan de acompañamiento del voluntariado que incluye el seguimiento como elemento destacado.	Desarrollo
Reconocimiento público al voluntariado en Atzegi	Atzegi destaca en sus comunicaciones públicas, de manera sistemática, el papel que desarrolla el voluntariado en el desarrollo de las actividades del sector.	Reconocimiento
Paso de voluntariado a colaborador en la Asociación Ciudadana Anti.-SIDA de Catalunya	La Asociación Ciudadana Anti.-SIDA de Catalunya ha establecido fórmulas de desvinculación parcial de las personas voluntarias mediante la creación de la figura del colaborador, que facilita el mantenimiento de las relaciones duraderas con antiguos voluntarios y voluntarias.	Desvinculación

Fuente: Elaboración propia a partir de *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, Obra Social Fundación La Caixa, 2007.

7.2. Planificación estratégica, cultura de la evaluación y calidad

Tal y como ha sucedido en otros ámbitos de la intervención social, las entidades del Tercer Sector y, dentro de ellas, **las entidades que trabajan con personas voluntarias han avanzado en la introducción de una cultura de la evaluación y de la calidad, así como en el desarrollo de mecanismos de planificación estratégica, tanto en lo que se refiere a la gestión de la entidad en su conjunto como a la gestión del voluntariado en particular.** De acuerdo con el Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción Social en España (2010), la planificación estratégica es una herramienta que se va incorporando de modo cada vez más habitual en las entidades sociales y de voluntariado, en especial en las de mayor tamaño. Se trata de una planificación que permite modular el trabajo de la organización para avanzar en sus objetivos estratégicos sin perder de vista sus principios, involucrando a la mayor parte de personas y grupos que la componen.

También resulta relativamente habitual la introducción de sistemas de calidad específicamente orientados a las organizaciones del Tercer Sector¹³. Son en ese sentido numerosas las entidades con personal voluntario que han iniciado procesos de acreditación relacionados con la calidad y se han desarrollado por parte de diversas entidades (Fundación Luis Vives, a nivel estatal, o Fundación EDE, a nivel de la CAPV) que ofrecen servicios de asesoría y acompañamiento en la introducción de estos sistemas. En cualquier caso, como señalan Franco y Guilló (2011), “aunque se han producido avances en cuanto a la planificación estratégica en las entidades de mayor volumen presupuestario, muchas entidades carecen aún de un «plan de voluntariado» y, por tanto, de una correcta gestión del ciclo de voluntariado. Las entidades pequeñas tienen un importante déficit de personal experto lo que incide en el trabajo interno de organización y, en consecuencia, en su planificación y la reflexión sobre su acción”.

Son pocas, en cualquier caso, las experiencias relacionadas con la introducción de mecanismos de calidad específicamente destinados a la gestión del voluntariado, o de organizaciones de voluntariado, y por lo general las entidades de voluntariado recurren a mecanismos orientados a las entidades del Tercer Sector, en general. Desde ese punto de vista, cabe pensar que una de las carencias básicas en este campo es, por una parte, el desarrollo de herramientas de calidad verdaderamente adaptadas a las necesidades específicas de las entidades del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la intervención social y, por otro, una consideración más específica de los aspectos relacionados con el voluntariado en el diseño de estos sistemas de aseguramiento de la calidad.

¹³ Un 16,5% de las entidades españolas del Tercer Sector contaba en 2010 con este tipo de herramientas, según el Anuario del Tercer Sector de la Fundación Luis Vives.

Cuadro 10. Experiencias de interés en relación a la planificación estratégica y la introducción de sistemas de calidad		
Declaración de compromiso por la calidad en el Tercer Sector (España)	Presentada en Madrid en 2006 dentro del Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, ha sido suscrito hasta la fecha por 73 asociaciones. Este compromiso tiene por objetivo aunar esfuerzos para, desde los valores que le son propios, las ONG informen sobre su actuación y trabajen con mayor calidad en sus respectivos ámbitos.	
Norma ONG con calidad (España)	<p>La norma ONG con calidad es gestionada por el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG), del que forman parte una docena de organizaciones del Tercer Sector establecidas en España. El planteamiento del Instituto es el de que la Calidad y la mejora continua son opciones estratégicas tanto del sector como de las organizaciones individuales que lo componen. La apuesta por la mejora está llamada a ser el elemento diferenciador entre organizaciones durante los próximos años.</p> <p>Según sus promotores, ONG con Calidad establece un estándar de gestión de las organizaciones basado tanto en la eficiencia del sistema de trabajo como en los principios éticos que deben estar presentes en las organizaciones del sector. La norma, a diferencia de otros estándares aceptados hasta ahora, equipara la planificación, la gestión organizativa o la orientación hacia la mejora continua con principios como la defensa de los derechos de las personas, la solidaridad, la participación, el trabajo voluntario o el compromiso democrático.</p> <p>La norma ONG con calidad establece una serie de requerimientos específicamente orientados a la gestión del voluntariado, tanto en sus principios básicos como en sus elementos de gestión.</p>	www.icong.org
Observatorio de la Calidad del Tercer Sector (España)	El Observatorio de Calidad es un proyecto de la Plataforma de ONG de Acción Social, diseñado con el objetivo de ser un punto de encuentro común donde localizar y concentrar información respecto a temas de calidad. Su misión es la de proporcionar información del estado de la calidad en el ámbito global de la Acción Social y promover el intercambio de conocimiento y de los resultados de progreso entre las ONG españolas.	www.observatorio-decalidad.org
Investing in Volunteers (Reino Unido)	Invirtiendo en el voluntariado es una guía de estándares de calidad para la gestión del voluntariado por parte de entidades públicas o privadas. Hasta el momento han recibido la acreditación que se deriva del cumplimiento de estos estándares un total de 470 entidades británicas. La guía cuenta además con una versión para la gestión del voluntariado corporativo.	www.investinginvolunteers.org.uk/

8. TRABAJO EN RED Y REFUERZO DE LA DIMENSIÓN LOCAL

El entorno más cercano es el entorno natural de acción de las entidades voluntarias y la forma más directa de participación individual de los ciudadanos. Como ha ocurrido en otros muchos aspectos de las políticas sociales, desde las entidades de voluntariado y desde las instituciones públicas se ha tendido en los últimos años a **potenciar el trabajo en el ámbito local, a partir de estructuras de base territorial, basadas muy a menudo en modelos de auto-ayuda comunitaria** que buscan implicar directamente a la ciudadanía en el abordaje de las problemáticas sociales que afectan a sus comunidades.

8.1. Refuerzo de la dimensión local, autogestión comunitaria y voluntariado de proximidad

El voluntariado ha sido uno de los ejes claves del trabajo realizado, fundamentalmente en el Reino Unido aunque también en Francia, para el desarrollo de redes de desarrollo comunitarios, especialmente en las zonas urbanas degradadas o desfavorecidas. **Se ha buscado de esta forma la implicación voluntaria de la ciudadanía en lo que se ha denominado *community self help* o autoayuda-comunitaria.**

Son muchas las experiencias que se han desarrollado en ese sentido en el Reino Unido, como consecuencia de la apuesta del anterior Gobierno laborista por el desarrollo de este tipo de redes de autogestión comunitaria a partir de la idea del *nuevo localismo*, que implica no sólo una descentralización de las competencias hacia los ayuntamientos, sino también de estos a la propia ciudadanía. **La idea central de esta apuesta por la participación ciudadana es la de que administraciones y ciudadanos deben implicarse conjuntamente en la resolución de los problemas que afectan a los barrios, especialmente los más desfavorecidos.** Si bien es cierto que este tipo de estrategias han estado sujetas a numerosas críticas, los estudios realizados sobre el desarrollo de este tipo de actividades ponen de manifiesto la conveniencia de este tipo de iniciativas que, adecuadamente diseñadas y desarrolladas, ‘empoderan’ a las propias comunidades y llevan a la práctica la idea de una ciudadanía activa. El voluntariado constituye un elemento crucial de estos enfoques, en la medida en que se basan en la implicación voluntaria de la ciudadanía en las tareas de desarrollo comunitario.

Una reciente investigación británica (Richardson, 2008), evalúa un programa experimental desarrollado en ese país por la Fundación Gatsby a lo largo de cinco años. El objetivo del proyecto era proporcionar cursos de organización comunitaria y diseño de proyectos, así como pequeñas ayudas económicas para que los participantes pudieran poner en marcha sus ideas de regeneración barrial. Entre los 700 grupos que se beneficiaron del programa, el libro se centra en 82, caracterizados por ser de pequeño tamaño, reducida escala de acción y ajustados presupuestos; algo menos de la mitad eran de

reciente creación, y la mayor parte de los voluntarios estaban jubilados. El análisis de Richardson apunta a que el desarrollo comunitario trasciende la lucha contra la pobreza, y a que la ciudadanía muestra verdadero interés en fortalecer sus comunidades. En este sentido, **la autoayuda debe concebirse como la forma básica de acción comunitaria, una respuesta cívica a los problemas sociales más cercanos que, partiendo de unos pocos, beneficia a toda la comunidad, mejorando los servicios, renovando los barrios y reavivando la democracia.** Entre las debilidades de este tipo de acción social la autora subraya, entre otras, el cuestionamiento de la legitimidad de estos grupos por parte de otros agentes sociales, la falta de experiencia y confianza en sí mismas, y las dificultades de organización interna.

Cuadro 11. Experiencias de interés en relación al trabajo en red y el refuerzo de la dimensión local

Voisins Solidaires (Francia)	El ejemplo más ilustrativa en relación al desarrollo de este 'voluntariado de proximidad' es la red francesa de <i>vecinos solidarios</i> . Se define como un dispositivo nacional de movilización de la población para el desarrollo de 'solidaridades de proximidad' y consiste en grupos locales que se asocian para la realización de actividades de ayuda mutua que facilitan la vida cotidiana.	www.voisinssolidaires.fr
Local Compacts (Reino Unido)	La mayoría de las autoridades locales del Reino Unido han firmado acuerdos por los que se comprometen a mantener lazos con las organizaciones de acción voluntaria locales de todo el país y colaborar en la financiación de sus proyectos. Estos grupos locales asumen la formación de las personas colaboradoras con las entidades de acción voluntaria y colaboran en mejorar las actividades voluntarias mediante la divulgación del conocimiento y de buenas prácticas.	
'Big Society' (Reino Unido)	La coalición entre conservadores y liberales británicos trajo nuevas propuestas para impulsar la participación activa de la ciudadanía y la acción voluntaria. El Gobierno anunció el pasado año un plan de formación para 5.000 agentes comunitarios que fomente la creación de grupos por todas las localidades británicas. El plan tiene como principal destinatario los barrios con mayores tasas de pobreza y necesidad. Además de levantar nuevos colegios, organizar eventos para la comunidad, construir parques infantiles y bibliotecas, los ambiciosos planes británicos capacitarán a estos grupos locales para que participen en el diseño de los programas y planes locales.	

8.2. Trabajo en red

El diagnóstico del II Plan Vasco del Voluntariado señala como una oportunidad del sector el creciente interés por la coordinación y el trabajo en red, y señala, en ese sentido, que "ha de instaurarse desde las propias Entidades sin Ánimo de Lucro una cultura de coordinación y complementariedad para lo cual ha de potenciarse la creación y potenciación de espacios de coordinación y encuentro, de interlocución y negociación con el objetivo de crear redes de organizaciones vinculadas a problemáticas comunes. En este momento, la integración en redes europeas e internacionales parece una demanda imprescindible".

Según el *Diagnóstico sobre la situación del voluntariado social en España*, por trabajo en red “se entiende el uso de estructuras, formales o no, que permitan la articulación complementaria de recursos (coordinación), incluyendo el intercambio de información para aumentar su eficacia como entidades”. No puede decirse que la tendencia al trabajo en red resulte novedosa en nuestro entorno¹⁴, pero sí cabe señalar que se han multiplicado en nuestro entorno la tendencia a la agrupación de las entidades de voluntariado en redes y proyectos, a dos niveles distintos: por una parte, a nivel *macro* mediante el desarrollo de federaciones y alianzas; por otra, a nivel *micro*, mediante la participación de las entidades de voluntariado en proyectos desarrollados sobre una base territorial, articulando la colaboración de diferentes agentes sobre un mismo terreno.

Para De la Riva y Moreno (2002), trabajar en red “es otra manera de trabajar dentro de las asociaciones y en las relaciones en ellas; es una manera de organizarse, de actuar, de compartir la información, de trabajar como un solo equipo cohesionado... No es un cambio superficial, sino una transformación profunda de la cultura asociativa”. Según estos autores, existen numerosas razones que justifican la cooperación en el seno del mundo asociativo: la complejidad de los problemas, las oportunidades creadas por los cambios tecnológicos, las posibilidades de utilizar de forma más eficiente los recursos disponibles, la necesidad de aumentar la influencia y la proyección social de las entidades... Para estos autores el trabajo en red tiene que basarse en los siguiente principios:

- Horizontalidad. La relación entre los colectivos que trabajan en red son “entre iguales”, son relaciones que no vienen determinadas por una jerarquía piramidal. Eso no quiere decir que todas las partes hagan de todo, que las tareas y funciones no estén organizadas.
- Sinergia, trabajo en equipo. Cada componente de la red se ve a sí mismo como un nudo, como una parte de un entramado mucho más amplio. Un principio fundamental es la complementariedad de las partes, esto permite multiplicar las capacidades.
- Autonomía y relación entre las partes. Cada colectivo debe tener plena autonomía en el desarrollo de sus funciones y tareas. El trabajo en red es una forma de trabajo muy descentralizada, con la mayor autonomía posible de cada cual.

¹⁴ De acuerdo con la encuesta realizada para el Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (Edis, 2010), siete de cada diez entidades se asocian al menos a una federación, seguido por un 23,9% que pertenece al menos a una red, un 22,3% a una coordinadora, un 18,9% a una plataforma y un 8,5% a organizaciones internacionales. El Informe Anual de las Situación de las organizaciones de Voluntariado referente a 2009 (CVV, 2010) indican sin embargo que apenas un 38% de las entidades consultadas afirman relacionarse con entidades privadas que trabajan en el mismo sector.

- Pertenencia participativa. La ligazón con la red se sustenta en la participación. Es una red no sirve simplemente enviar “representantes” para que informen. La participación activa ha de ser el nexo de unión.
- Compromiso. Entendido como la asunción de responsabilidades, solidarizándose con el proyecto.
- Objetivos comunes, claros y precisos, asumidos por la totalidad de los colectivos que participan.
- Comunicación bi-direccional entre todas las partes (multidireccional).
- Construcción y gestión colectiva del conocimiento. El problema no es la falta de información (frecuentemente es incluso excesiva). El problema es saber elegir la importante y saber gestionarla. Todos sabemos cosas y todos tenemos necesidades, por tanto el proceso debe ser colectivo. No tenemos que esperar al experto que venga a decirnos lo que hemos de hacer
- Acción común. El trabajo en red es comunicación y cooperación para la acción, para hacer cosas.
- Simplicidad y flexibilidad organizativa. La organización de la red no es una finalidad. Debe ser un medio al servicio de los objetivos.
- Evaluación y aprendizaje. Aprendiendo de la propia experiencia, y de la de otros. La evaluación no es un trámite, es una herramienta fundamental para mejorar nuestra tarea.

A partir de esas características, estos autores diferencian entre diversos tipos de redes (redes de personas, redes de organizaciones, redes mixtas, redes temáticas, redes territoriales, horizontales, verticales, etc. y plantean cuatro elementos clave para su adecuado funcionamiento: unos objetivos comunes, una comunicación adecuada, recursos organizativos suficientes y un liderazgo eficaz.

8.3. Atención específica a las entidades de menor tamaño

Diversos estudios han puesto de manifiesto la forma de pirámide invertida que adquiere el asociacionismo, al menos en nuestro contexto, con una amplia base de entidades de muy pequeño tamaño, y una número reducido de grandes entidades, que, pese a ser pocas, concentran a la mayor parte del voluntariado (SIIS Centro de Documentación y Estudios, 2005). **No puede decirse en ese sentido que se esté produciendo una tendencia a la concentración o agrupación de las entidades voluntarias, sino, al contrario, que se mantienen la tendencia a la atomización, con numerosas entidades de muy pequeño tamaño (y a menudo escasa capacidad de acción).** En ese sentido, los datos de los sucesivos informes del Consejo Vasco de Voluntariado ponen de manifiesto que la mayor parte de las entidades tienen un número limitado de voluntarios/as en su seno: de acuerdo al informe de 2009, prácticamente el 75% de las entidades cuenta con menos de 50 voluntarios/as. Estas entidades suelen trabajar, por lo general, con menos recursos, carecen a menudo de personal especializado, trabajan de forma aislada y se encuentran con mayores problemas para realizar una labor adecuada. Suelen ser además las entidades que presentan una menor longevidad.

Frente a esta situación (y desechando la posibilidad de tomar medidas que favorezcan la concentración del voluntariado en entidades de gran tamaño, promoviendo la creación de macro-entidades frente a las actuales micro-entidades), **las instituciones responsables de la regulación de estas entidades han optado –además de por potenciar el trabajo en red– por apoyar de forma especialmente intensa a las entidades de menor tamaño y, especialmente, a las que trabajan en el ámbito local.** Todo ello entronca con la promoción de las redes de autoayuda comunitaria señaladas en los epígrafes anteriores.

La opción por apoyar de forma específica a estas entidades se relaciona con la necesidad de mantener una cierta pluralidad interna dentro del voluntariado y por mantener en lo posible una acción voluntaria de carácter relativamente espontáneo, llevada a cabo tradicionalmente por grupos reducidos compuestos mayoritariamente por personas voluntarias.

9. MEJORA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO RELATIVO A LA ACCIÓN VOLUNTARIA

Para Franco y Guilló (2011), el conocimiento científico sobre el voluntariado en nuestro país es escaso pese a los avances académicos significativos sobre aspectos particulares y los esfuerzos del propio sector en la búsqueda de buenas prácticas. Es verdad, señalan estas autoras, que se ha consolidado una rama de conocimiento sobre el Tercer Sector, pero rara vez se incluye explícitamente al voluntariado en los estudios que se realizan. No hay estadísticas oficiales sobre voluntariado a nivel estatal, ni un universo limitado, actualizado y específico de organizaciones de voluntariado. Igualmente, falta cono-

cer la perspectiva de los sujetos voluntarios que podría estar recogida en encuestas de ámbito nacional, bien sobre la opinión social acerca del fenómeno, bien sobre la de las personas que ya son voluntarias.

A partir de la constatación de esa carencia, que no es específica del Estado español, uno de los ejes básicos que articula muchas de las estrategias de promoción del voluntariado es la mejora del conocimiento científico relativo a la acción voluntaria. Si bien es cierto que la literatura y la labor investigadora al respecto es amplia, a menudo se destaca la ausencia de investigaciones rigurosas que permitan dimensionar las características del voluntariado y su impacto económico y social. El Centro Europeo del Voluntariado, en su *Manifiesto a favor del voluntariado en Europa*, ha puesto de manifiesto la necesidad de “una mejor comprensión del voluntariado dentro de la UE y la necesidad de estudios comparativos europeos con el fin de obtener datos al respecto”.

9.1. Valorar el impacto económico del voluntariado

En ese sentido, uno de los ejes de trabajo básicos del CEV para el año Internacional del Voluntariado 2011 era, precisamente, la mejora de los datos sobre el voluntariado en Europa y el reconocimiento de su valor económico. **Superado el periodo en el que el centro del interés investigador se centra en el número de personas voluntarias y sus características, los esfuerzos investigadores se centran ahora en valorar –especialmente desde el punto de vista económica- el impacto del voluntariado, al objeto de alcanzar un mayor reconocimiento político y social.** Así, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, en su informe sobre la promoción del voluntariado en Europa realizado con motivo del Año Internacional del Voluntariado de 2001 pone de manifiesto la necesidad de crear instrumentos para evaluar el valor de la acción voluntaria, de cara a facilitar su reconocimiento por parte de las autoridades políticas.

En el mismo sentido, desde el Centro Europeo del Voluntariado se ha hecho un llamamiento a las instituciones europeas y a los Gobiernos nacionales para poner en práctica el Manual de las Naciones Unidas sobre Instituciones sin Fines de Lucro en sus respectivos sistemas de cuentas nacionales, estableciendo cuentas satélite –como empieza a ocurrir también en lo que se refiere al trabajo doméstico y la atención informal– que proporcionen datos sobre el voluntariado y su valor económico, y que hagan visible la contribución del sector sin fin de lucro, y especialmente del voluntariado, a las economías nacionales.

Cómo poner el voluntariado en el mapa económico de Europa fue, de hecho, el centro de debate de la Asamblea General del CEV realizada en 2008. El documento que recoge las actas de la Conferencia (CEV, 2008), pone de manifiesto, a partir de las investigaciones realizadas por la Johns Hopkins Uni-

versity, que en muchos países la labor del voluntariado equivale a entre el 3% y el 5% del PIB y que, sin embargo, uno de los obstáculos más importantes al reconocimiento de la acción voluntaria es la ausencia de datos estadísticos rigurosos al respecto. Si bien es cierto que centrar la atención en los aspectos económicos más fácilmente cuantificables puede resultar peligrosos para el voluntariado (se argumenta en ese sentido que el voluntariado es mucho más que una actividad económica, y que su impacto no puede resumirse en términos monetarios), parece existir un cierto consenso en la utilidad de este tipo de medidas: “Si bien el voluntariado es mucho más que una mera actividad económica – concluye al respecto el informe –, también es cierto que tiene un valor que puede ser contabilizado en términos económicos. Medir y presentar el impacto económico del voluntariado puede ser una forma eficaz de alcanzar un mayor reconocimiento para el sector, fundamentalmente de cara a las decisores políticos. Tales estimaciones deben ser en cualquier caso manejadas con precaución, y junto a otras herramientas de medición que permitan valorar los *impactos intangibles* del voluntariado, en aspectos tales como la cohesión social, capital social, el desarrollo personal o el empoderamiento”. En la actualidad, según el Consejo de Europa, al menos nueve países han desarrollado este tipo de cuentas satélites –Australia, Bélgica, Canadá, República Checa, Francia, Japón, Nueva Zelanda, México y Estados Unidos– y otros 20 los están poniendo en marcha en la actualidad.

Cuadro 12. Experiencias de interés en relación a la valoración del impacto económico del voluntariado

Volunteer Investment Value Audit (VIVA)	El sistema desarrollado por el Instituto británico de Investigación sobre Voluntariado (IVR) tiene en cuenta tanto el valor del trabajo realizado por el personal voluntario (multiplicando su dedicación horaria por el salario medio británico) como la inversión realizada para mantener esa fuerza de trabajo voluntaria. La herramienta se complementa con un método para valorar el impacto del trabajo voluntario sobre diferentes agentes (los propios voluntarios, los usuarios, la organización, la comunidad, etc.).	www.ivr.org.uk
Cuenta Satélite de Instituciones Sin Fines de Lucro (México)	El Instituto Nacional de Estadística y Geografía mejicano presentó en 2011 la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México (CSISFLM). La cuenta estima en unos 1.500 millones de euros –0,24% del PIB– la aportación del voluntariado a la economía de ese país.	

9.2. Otros enfoques

También se ha avanzado de forma notable en el uso de otras herramientas, como las encuestas de uso del tiempo, para un mejor conocimiento de la dedicación de la ciudadanía a las labores de voluntariado.

Diversos estudios y planes estratégicos han puesto de manifiesto, por otra parte, la ausencia de estudios de tipo cualitativo, que midan las motivaciones y los beneficios que las personas voluntarias ob-

tienen de la práctica del voluntariado, así como el impacto positivo que pueda tener la acción voluntaria en términos de la eficacia y la eficiencia de los programas en los que estas personas toman parte.

10. VOLUNTARIADO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: CYBERVOLUNTARIADO

El desarrollo que han alcanzado las tecnologías de la información y la comunicación en los últimos años han tenido, como en el resto de la sociedad, un impacto determinante en el ámbito del voluntariado. Una tendencia fundamental ha sido por tanto la de su adecuación a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, al menos desde tres puntos de vista diferentes (estrechamente vinculadas, como se verá, a otras tendencias ya apuntadas, como la mejora en los sistemas de gestión del voluntariado o la búsqueda de formas más flexibles de implicación de las personas voluntarias en la acción voluntaria): por una parte, las nuevas herramientas informáticas permiten el impulso el desarrollo de redes de intercambio de información; por otra, permiten introducir mejoras importantes en la gestión del voluntariado y del conjunto de la actividad que realizan las entidades de voluntariado; y, por último, permiten el desarrollo de nuevas formas de voluntariado “a distancia”.

De acuerdo con Franco y Guilló (2011), lo que se ha denominado «voluntariado on-line», «e-voluntariado», «voluntariado en línea» o «voluntariado virtual», puede asumir numerosas tareas, pero se da la condición de que este voluntariado requiere de una excelente definición de los objetivos de la acción y del uso del resultado que se va obtener. Es decir, el enfatizar la tecnología como un medio para un fin, no un fin en sí misma. En general, las actividades voluntarias «a distancia», suponen un reto para la gestión de las entidades de voluntariado de acción social, porque las organizaciones no tienen un programa formal de voluntariado on-line. Las personas voluntarias no tienen la misma vinculación a la entidad que las voluntarias presenciales.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información ha permitido por otra parte desarrollar nuevas formas de implicación en la acción voluntaria, basadas fundamentalmente en la realización de trabajos específicos que no necesariamente se han de desarrollar en la sede de la entidad o en contacto directo con las personas usuarias, sino que puede desarrollarse en el hogar o en el centro de trabajo de las personas voluntarias. Se trataría en este caso de una forma de ‘teletrabajo’ voluntario, y supone una ampliación de las posibilidades de colaboración de la ciudadanía con las entidades de voluntariado, más adaptadas por otra parte, como ya se ha señalado en otro capítulo de este informe, a la disponibilidad de tiempo y las capacitaciones profesionales de los potenciales voluntarios en la actualidad. Las TIC pueden salvar la distancia que ponen algunas personas al tener una imagen distorsionada del voluntariado, y que no desean un contacto presencial, o que asocian fuertemente la idea de «colaborar» con la recaudación de fondos (Franco y Guilló, 2011).

El cibervoluntariado ha sido también denominado como voluntariado virtual o voluntariado on-line. Esta forma de voluntariado recoge todas las tareas que pueden llevarse a cabo mediante el uso de las nuevas tecnologías y está a menudo asociada con el desarrollo y las perspectivas profesionales de los cibervoluntarios. Junto a este tipo de voluntariado a distancia se ha hablado también del denominado ciberactivismo. Según varios autores, el ciberactivismo es una herramienta complementaria del voluntariado, se refiere a las acciones dirigidas a la sensibilización y que utilizan internet y las redes sociales como forma de divulgar campañas, de sensibilizar a la ciudadanía o de mantener en contacto entre los diferentes agentes implicados en una asociación. En ese sentido, el ciberactivismo se definiría como un modo de participación social complementario al voluntariado, que utiliza un manejo básico de las TIC para las causas sociales. Las organizaciones de voluntariado de acción social pueden emplear estrategias de ciberactivismo y vincular a sus acciones a simpatizantes, que no tienen por qué ser voluntarios o voluntarias formales en sus organizaciones. Tiene que ver con la sensibilización y, sobre todo, con la incidencia política. Algunas de las acciones que promueven son: recogida de firmas, quejas y peticiones, envío de correos electrónicos, difusión de enlaces/campañas a través de contactos personales o manifestaciones virtuales (Franco y Guilló, 2011).

Cuadro 13. Experiencias de interés en relación a la utilización de las nuevas tecnologías en el ámbito del voluntariado

The Good Practice Bank (Reino Unido)	Esta base británica de datos de buenas prácticas ofrece información básica y temas específicos para personas voluntarias y entidades. Por cada apartado temático, se pueden encontrar artículos, folletos, estudios de casos particulares y enlaces externos a otras guías prácticas o páginas web. La mayoría de secciones viene ilustrada con ejemplos y documentación que sirve de ayuda para desarrollar los proyectos puestos en marcha por estas entidades de acción voluntaria. Este servicio incluye una asesoría documental particularizada a solicitud de cualquier entidad participada por personas voluntarias.	www.volunteering.org.uk/resources/goodpracticebank
Haces falta	Un ejemplo interesante del desarrollo de herramientas informáticas para la captación de voluntarios es la página web hacesfalta.org , mediante la cual puede acceder a demandas de colaboración de personas voluntarias. Iniciativas similares han desarrollado también las tres agencias vascas de voluntariado.	www.hacesfalta.org
Do It (Reino Unido)	La ONG Youthnet desarrolla la página web do-it , mediante la cual se anuncian oportunidades para el ejercicio del voluntariado a lo largo de todo el país y se ofrecen noticias sobre el voluntariado. La página ofrece además una aplicación informática denominada V-Base, diseñada para la gestión del voluntariado. El	http://www.do-it.org.uk/

	aplicativo ha sido desarrollado en colaboración con las agencias británicas de voluntariado y es utilizada por más de 400 entidades.	
Aplicación de Gestión del Voluntariado de La Caixa (España)	La Fundación La Caixa ofrece gratuitamente la Aplicación Informática de Gestión del Voluntariado desde el pasado año. Este programa informático sirve para recopilar registros de acogida, asignación y gestión de actividades, cursos de formación, etc. La aplicación permite obtener listados y estadísticas de actividades y de formación del voluntariado.	
ICV Volunteers (Ginebra, Suiza)	Esta organización internacional ubicada en Ginebra coopera en proyectos sociales, humanitarios y medioambientales con el esfuerzo de sus cibervoluntarios. Ayudan a mejorar en el desarrollo personal y profesional de las personas que contactan con la entidad, implementando programas educativos apoyados por el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Más de 12.000 cibervoluntarios atienden a miles de personas de más de 180 países de todo el mundo.	

11. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES FINALES

La revisión de la literatura realizada para la elaboración de este informe pone de manifiesto algunas tendencias y líneas de cambio interesantes en el ámbito de la acción voluntaria. Es cierto que no se puede hablar de cambios radicales o de innovaciones determinantes, y que en ocasiones algunos de los cambios que se apuntan están relacionados con el conjunto del Tercer Sector y no exclusivamente con el mundo del voluntariado. También cabe pensar que existen determinadas tendencias de cambio que no se han recogido suficientemente en el informe, como pueden ser la creciente importancia que se da a los códigos éticos y a la búsqueda de una mayor transparencia en la gestión de las entidades, a los aspectos financieros o a la profesionalización de los cuadros directivos de las entidades de voluntariado.

Con todo, el análisis realizado ha permitido identificar algunas tendencias de cambio importantes, que sin duda van a modificar, o están modificando, la función social del voluntariado en los países de nuestro entorno. Cuatro son los aspectos que, tras la lectura del documento, cabe subrayar, en la medida en que son los que mayor influencia tendrán o están teniendo en la evolución del fenómeno del voluntariado.

- El primero se refiere a la aparición de nuevas fórmulas de voluntariado, de carácter en general más informal o difuso, si bien en ocasiones se caracterizan, precisamente, por una vinculación personal más intensa (como por ejemplo, en el caso del *mentoring* o del acogimiento familiar). Sin duda, frente al voluntariado tradicional están emergiendo, y se están fomentando en varios países, nuevas fórmulas de *implicación cívica*, que suponen una forma alternativa de practi-

car el voluntariado (bancos del tiempo, redes cooperativas, grupos de autoayuda, etc.). Todas ellas están muy relacionadas con la búsqueda de fórmulas de auto-organización ciudadana, y suponen un cambio respecto a las fórmulas clásicas del voluntariado.

- También constituyen formas interesantes y novedosas de voluntariado las que se han identificado como voluntariado cualificado o de la experiencia, el desarrollo de fórmulas de voluntariado de *persona a persona*, la coproducción, los grupos de autoayuda, y en denominado voluntariado de proximidad, estrechamente relacionado con la tendencia a reforzar las redes de auto-organización ciudadana.
- La búsqueda de una mayor diversidad en el seno de las entidades de voluntariado, la eliminación de las barreras de acceso para determinados colectivos y la aplicación de políticas de no discriminación constituyen otras tendencias evidentes, que apuntan en una misma dirección. Estas medidas se traducen en la práctica en un mayor interés por el acceso a las entidades de voluntariado de personas mayores, inmigrantes o con discapacidad
- Si bien presenta riesgos evidentes, la utilización del voluntariado como mecanismo para promover la inclusión social y laboral de las personas en situación de desempleo o de exclusión social también resulta una herramienta de cambio evidente. Junto a ella, y aunque no parece que ese movimiento haya ofrecido resultados significativos, se han estrechado las relaciones entre el mundo del voluntariado y de la empresa, fundamentalmente mediante el desarrollo del voluntariado corporativo.

De todo lo apuntado cabe extraer algunas recomendaciones útiles para el desarrollo de las políticas de voluntariado en la CAPV:

- Seguir promoviendo la adopción de planes de calidad y herramientas de planificación basadas en el ciclo del voluntariado, especialmente entre las entidades de menor tamaño;
- Promover la creación de redes de coordinación, especialmente a nivel local, que permitan mayores sinergias entre las entidades que trabajan en un mismo territorio.
- Puesta en marcha de medidas de fomento del voluntariado de proximidad y de las redes de auto-organización comunitaria.
- Promover la puesta en marcha de un programa específico para el acceso de personas mayores y de personas inmigrantes a las entidades de voluntariado;

-
- Puesta en marcha de medidas de apoyo a la implicación como voluntarias de las personas usuarias y ex usuarias de esas mismas entidades, y refuerzo de los programas basados en la intervención de pares y en el *mentoring*, especialmente de carácter intergeneracional.
 - Valorar la posibilidad de crear, en colaboración con EUSTAT, un sistema de cuentas satélite que permitan valorar la aportación económica realizada por el voluntariado en Euskadi.
 - Promover el establecimiento de un foro reflexión sobre el voluntariado corporativo.
 - Promover la creación de una bolsa de voluntariado cualificado que permita responder a las necesidades de colaboración especializada que puedan tener las entidades de voluntariado.
 - Evaluar la posibilidad de crear, en colaboración con Lanbide, un programa que facilite el acceso de las personas en situación de desempleo y/o en riesgo de exclusión social a las entidades de voluntariado.
 - Puesta en marcha de un proyecto piloto que permita evaluar los efectos de un servicio civil en el País Vasco, mediante el cual pueda ofrecerse a las personas jóvenes la posibilidad de colaborar durante un periodo determinado con entidades sin fin de lucro a cambio de una gratificación inferior al SMI.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Andaluza del Voluntariado. III Plan Andaluz del Voluntariado 2010-2014. Avanzando en ciudadanía y participación. Sevilla, Junta de Andalucía, 2009, pp. 124.

<http://www.ujae.es/serv/vicest/nuevo/voluntariado/documentacion/III%20Plan%20Andaluz%20de%20Voluntariado%202010-2014.pdf>

Aguirre, X. (coord.) et al. Evaluación y factores de mejora del asociacionismo activo y aprendizaje permanente del colectivo de personas mayores de Gipuzkoa. Reflexiones desde la perspectiva de personas mayores. Donostia-San Sebastián, Asociación Acex-Eske, 2008, pp. 66.

Ayarza, E. II Plan Vasco del Voluntariado: ejes fundamentales. *Zerbitzuan*, nº 44, 2008, pp. 127-134.

<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/II%20Plan%20Vasco%20Voluntariado.pdf>

Baculard, O. Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat. Serie: Entreprise et Bénévolat, París, France Bénévolat, 2006, pp. 44.

<http://www.volunteer.fr/pdf/ETUDES.pdf>

Bazin, C. y Malet, J. La France bénévole. 7ème édition. París, France Bénévolat, 2010, pp. 61.

<http://www.recherches-solidarites.org/media/library/lafrancebenevole2010.pdf>

Borgiattino, S. Promoting and developing volunteering. Bruselas, European Federation for Intercultural Learning, 2005, pp. 124.

<http://www.eyv2011.eu/resources-library/item/download/201>

Boyle, D. et al. Hidden work. Co-production by people outside paid employment. York, Joseph Rowntree Foundation, 2006, pp. 98.

<http://www.jrf.org.uk/bookshop/eBooks/9781859354674.pdf>

Centro di Servizio per il Volontariato de Lazio (coord.). Promotion of senior volunteering through international exchanges. Practical and policy recommendations. Bruselas, European Commission, 2009, pp. 35.

<http://www.eyv2011.eu/funding-opportunities/item/download/31>

Centro di Servizio per il Volontariato del Lazio. Volunteering across Europe. Organisations, promotion, participation. Volume I: Spain, France, United Kingdom, The Netherlands, Poland, Czech Republic, Italy. Roma, Centro di Servizio per il Volontariato del Lazio, 2006, pp. 288.

<http://www.spes.lazio.it/volontariatoeuropa/default.asp#testo>

Commission on the Future of Volunteering. Report of the Commission on the Future of Volunteering and manifesto for change. Londres, Commission on the Future of Volunteering, 2008, pp. 36.

<http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/BAD29019-79A5-4F73-A401-051D38598DB6/0/Manifestofinal.pdf>

Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid 2006-2010. Claves para una nueva ciudadanía. Madrid, Comunidad de Madrid, 2006, pp. 123.

http://gestiona.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=Plan_Regional_Voluntariado.pdf

Conselleria de Inmigración y Ciudadanía. Plan Director del Voluntariado de la Comunitat Valenciana y Plan de Acción del Voluntariado (2009-2012). Valencia, Generalitat Valenciana, 2009, pp. 108.

<http://www.plataformavoluntariado.org/resources/download/320>

Cremin, H. et al. Engaging practice. Engaging young citizens from disadvantaged communities. A good practice guide. Londres, Community Service Volunteers, 2011, pp. 36.

http://www.youngadvisors.org.uk/_file/o1bhzhbotU_91366.pdf

Czerwinska, K. y Held, M. Putting volunteering on the economic map of Europe. Final report. Ljubljana, Slovenia, CEV General Assembly Conference, 18 April 2008. Bruselas, European Volunteer Centre, 2008, pp. 64.

http://www.cev.be/data/File/GA_Ljubljana_FINALReport.Complete.pdf

Czerwinska, K. et al. Developing employee volunteering. A joint venture between volunteer organisations and companies. Strategies, success stories, challenges. Final Report. Prague, CEV General Assembly Conference, 15 may 2009. Bruselas, European Volunteer Centre, 2009, pp. 47.

http://www.cev.be/data/File/GA_Report_Prague_FINAL.pdf

De la Riva, F. (coord.). El tercer sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social. Barcelona, Fundación Esplai, 2002, pp. 111.

De la Riva, F. y Moreno, A. Redes asociativas. Sumar fuerzas para multiplicar resultados. Serie: Cuadernos Prácticos para Asociaciones. Barcelona, Fundación Esplai, 2010, pp. 79.

<http://www.boluntariotza.net/es/ong.html>

Departament d'Acció Social i Ciutadania. Pla de Suport al Tercer Sector Social 2008-2010. Barcelona, Generalitat de Catalunya, 2009, pp. 81.

http://www20.gencat.cat/docs/dasc/03Ambits%20tematics/15Serveissocials/Suport_tercer_sector_social/Documents/plasupporttercersectorsocial08-10.pdf

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales. II Plan Vasco del Voluntariado 2008-2010. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco, 2009, pp. 82.

http://www.juslan.ejgv.euskadi.net/r45-2175/es/contenidos/informacion/ii_plan_voluntariado/es_iiipvv/adjuntos/II_PVV.pdf

Dictamen del Comité de las Regiones sobre la contribución del voluntariado a la cohesión económica y social. *Diario Oficial de la Unión Europea*, nº c105/03, 2008, pp. 5.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:105:0011:0015:ES:PDF>

Dingle, A. Involving older volunteers: a good practice guide. Londres, The National Centre for Volunteering, 2001, pp. 25.

Dirección Xeral de Xuventude e Solidariedade. Plan Galego de Voluntariado 2006-2010. Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, 2006, pp. 37.

http://www.voluntariadogalego.org/upload/ppr/1-d-PlanGalegodeVoluntariado%20_2006-2010_.pdf

Directorate General Education and Culture. Volunteering in the European Union. Final report. Londres, GHK, 2010, pp. 326.

<http://ec.europa.eu/citizenship/eyv2011/doc/Volunteering%20in%20the%20EU%20Final%20Report.pdf>

Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014. Madrid, Gobierno de España, 2010, pp. 35.

http://www.msc.es/politicaSocial/ongVoluntariado/docs/estrategiaVoluntariado2010_2014.pdf

European Volunteer Centre. Equal opportunities for all. Volunteering and diversity. Conference Report. Budapest, Hungary, 28 September 2007. Bruselas, European Volunteer Centre, 2007, pp. 32.

http://www.cev.be/data/File/GABudapest_FinalReport.pdf

European Volunteer Centre. INVOLVE. Participación de nacionales de terceros países en el voluntariado como medio para mejorar la integración. Informe final del proyecto. Bruselas, European Volunteer Centre, 2006, pp. 122.

<http://www.educacionenvalores.org/IMG/pdf/INVOLVE.pdf>

European Volunteer Centre. Manifiesto del voluntariado en Europa. Bruselas, European Volunteer Centre, 2006, pp. 28.

<http://www.bolunta.org/pdf/MANIFIESTO%20PARA%20EL%20VOLUNTARIADO%20EN%20EUROPA%20cev%202006.zip>

European Volunteer Centre. Volunteering for all ages. Summit of generations. Conference Report. Cluj Napoca, Romania, 21 may 2005. Bruselas, European Volunteer Centre, 2005, pp. 33.

<http://www.cev.be/data/File/ConferenceReportAllAges0505.pdf>

European Volunteer Centre. Volunteering as a route (back) to employment. Final report. Paris, France, CEV General Assembly Conference, 23 march 2007. Bruselas, European Volunteer Centre, 2007, pp. 33

<http://www.cev.be/data/File/CEV-GAParisReport.pdf>

Fernández, J. (coord.). Manual de buenas prácticas en la gestión de la proyección social y el voluntariado universitario. Sevilla, Agencia Andaluza del Voluntariado, Junta de Andalucía, 2009, pp. 64.

http://www.juntadeandalucia.es/gobernacionyjusticia/opencms/portal/com/bin/portal/Voluntariado/Publicaciones/voluntariado_universitario/manual_buenas_practicas.pdf

Ferry, L. Pour un service civique. Rapport au Président de la République. Serie: Penser la Société. Paris, Odile Jacob, 2008, pp. 272.

Folia Consultores Observatorio del Voluntariado. Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave. Madrid, Plataforma del Voluntariado de España, 2011, pp. 253.

http://www.socialia.org/StaticFiles/WINS003/FICHA_BIBLIOGRAFICA/STATIC_FILES/diagnostico_voluntariado_espa%C3%B1a.pdf

Franco, P. y Guilló, C. Situación y tendencias actuales del voluntariado de acción social en España. *Documentación Social*, nº 160, 2011, pp. 15-41.

Franco, P. et al. Retos del tercer sector de acción social. Diagnóstico para un plan estratégico. Madrid, Plataforma de ONGs de Acción Social, 2006, pp. 126.

http://www.plataformaongs.org/biblioteca/publicaciones/herramientas_de_trabajo/archivo/26438.html

Fundación EDE. Estudio sobre las posibilidades de incorporación de las personas usuarias de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de actividades de voluntariado. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco, 2008, pp. 131.

http://www.euskadi.net/r33-2288/eu/contenidos/informacion/ii_plan_voluntariado/eu_iipvv/adjuntos/informefinalusuariasvoluntarias_version_extendida.pdf

Fundación EDE. Informe anual de la situación de las organizaciones de voluntariado en la CAPV 2009. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jauriaritza-Gobierno Vasco, 2010, pp. 192.

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-contpfc/eu/contenidos/informacion/activ_consejo_informes_anuales/eu_informes/contenidos/informacion/activ_consejo_informes_anuales/es_informes/adjuntos/INFORME%20ANUAL%20SITUACION%20VOLUNTARIADO%20EN%20LA%20CAPV%202009.pdf

Fundación Luis Vives. Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas. Serie: Cuadernos de Gestión, nº 6, Madrid, Fundación Luis Vives, 2009, pp. 160.

http://www.fundacionluisvives.org/upload/94/43/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf

Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana. Programa de promoción del voluntariado corporativo. Valencia, Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana, 2005, pp. 12.

<http://www.empresasolidaria.gva.es/download.aspx?id=29>

Godoy, A. Franco, P. Cultura participativa y asociacionismo juvenil. Madrid, Consejo de la Juventud de España, 2000, pp. 81.

<http://www.cje.org/PublicacionesCJE/culturaparticipativa.pdf>

Gómez, S. et al. Informe voluntariado corporativo en España 2010. Madrid, Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2010, pp. 46.

<http://www.observatoriovc.org/InformeVC2010.pdf>

González, A.M. et al. Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social. Madrid, Dirección General de Voluntariado y Promoción Social, 2008, pp. 57.

http://gestion.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=guiaVoluntariadoEmp.pdf

Guardia, R. Guía para promover el voluntariado desde la empresa. Barcelona, Fundación La Caixa, 2006, pp. 116.

Hardill, I. et al. Volunteering for all? Explaining patterns of volunteering and identifying strategies to promote it. *Policy and Politics*, vol. 35, nº 3, 2007, pp. 395-412.

Harvard School of Public Health. Reinventing aging. Baby boomers and civic engagement. Nueva York, MetLife Foundation, 2004, pp. 162.

http://assets.aarp.org/rgcenter/general/boomers_engagement.pdf

Hatton-Yeo, A. Ageing and social policy. A report for volunteering in the third age. Londres, Beth Johnson Foundation, 2007, pp. 17.

<http://www.olderpeopleleeds.info/clients/infostore/files/AgeingandSocialPolicy.pdf>

Hientz, M. (coord.). Enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités. Ottawa, Bénévoles Canada, 2010, pp. 22.

http://benevoles.ca/files/French_Final_Report.pdf

Home Office. Giving. Green paper. Londres, Home Office, 2010, pp. 33.

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/Giving-Green-Paper.pdf>

Journois, M. y Goudet, E. L'engagement bénévole des jeunes. Le dossier d'expériences et de "bonnes pratiques". París, France Bénévolat, 2009, pp. 105.

<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/4d39c1179f6d36cea455bba33fae1f2937a4c128.pdf>

Lautenschlager, J. Le bénévolat en milieu de travail: comment le promouvoir auprès des employés et des employeurs. Ottawa, Direction du Soutien aux Organismes Volontaires, 1993, pp. 45.

<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pdfdocs/wrkplvof.pdf>

Lautenschlager, J. Promoting volunteerism. Ottawa, Voluntary Action Directorate, 1991, pp. 30.

<http://www.nald.ca/library/research/heritage/compartne/pdfdocs/promotin.pdf>

Lemonche, P. Voluntariado corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. Madrid, Forética, 2011, pp. 117.

http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_download/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=en

London Borough of Camden. Making a difference. Camden's volunteering partnership strategy 2009-2012. Summary. Londres, London Borough of Camden, 2009, pp. 68.

http://lbcwww1.bocc.co.uk/zoom/ccm/cms-service/download/asset/?asset_id=2555561

López, E. (coord.). Voluntariado: presencia y transformación social. *Documentación Social*, nº 160, 2011, pp. 13-206.

Manzanos, C. (coord.) et al. ¿Menores sin derechos?. Infancia extranjera desprotegida. Juventud penalizada. Vitoria-Gasteiz, Ikusbide, 2010, pp. 191.

<http://www.ikusbide.org/data/documentos/MENORES%202010.pdf>

Montagut, T. (coord.) et al. Voluntariado: la lógica de la ciudadanía. Serie: Ariel Sociología. Barcelona, Ariel, 2003, pp. 195.

National Seniors Council. Report of the National Seniors Council of Volunteering among seniors and positive and active aging. Quebec, Government of Canada, 2010, pp. 60.

http://www.seniorscouncil.gc.ca/eng/research_publications/volunteering.pdf

National Youth Agency. Young people's active community involvement: The role of local youth services. Londres, National Youth Agency, 2001, pp. 28.

Needham, C. Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation. Serie: SCIE Research Briefing, nº 31. Londres, Social Care Institute for Excellence, 2009, pp. 12.

<http://www.scie.org.uk/publications/briefings/briefing31/index.asp>

Observatorio del Tercer Sector. Buenas prácticas en la gestión del voluntariado. Barcelona, Fundación La Caixa, 2007, pp. 213.

Pestoff, V. Gobernanza democrática, coproducción y tercer sector en la provisión de servicios sociales en Suecia. *Panorama Social*, nº 9, 2009, pp. 147-158.

Recio, C. et al. Los bancos de tiempo. Experiencias de intercambio no monetario. Serie: Acción Comunitaria, nº 10. Barcelona, Grao Editorial, 2009, pp. 103.

Renes, V. y López, E. Globalización y voluntariado: construir una sociedad desde los valores del voluntariado. *Documentación Social*, nº 160, 2011, pp. 71-89.

Richardson, L. DIY community action. Neighbourhood problems and community self-help. Bristol, Policy Press, 2008, pp. 298.

Secretaria d'Acció Ciutadana. Pla Nacional de l'Associacionisme i el Voluntariat (Catalunya). Barcelona, Generalitat de Catalunya, 2008, pp. 98.

http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/governacio_prensa.notaPremsa.60.080401%20PNAV1207070916210.pdf

Secrétariat à l'Action Communautaire Autonome. Orientations gouvernementales en matière d'action bénévole. Parce que j'aime ça... Encore plus!. Québec, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la Famille, 2004, pp. 39.

<http://www4.bnquebec.ca/pgq/2003/2621204.pdf>

Simonet, M. Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit?. Serie: Travail et Salariat. París, La Dispute, 2010, pp. 217.

Storme, A. An enabling volunteering infrastructure in Europe: situation, trends, outlook. Final report. Conference conclusions. Malmö, Sweden, CEV General Assembly Conference, 15-16 October 2009. Bruselas, European Volunteer Centre, 2009, pp. 29.

http://www.cev.be/data/File/101027_GAReportMalmoe_INTERNET.pdf

Thierry, D. L'engagement bénévole des seniors. Une implication réfléchie. París, France Bénévolat, 2010, pp. 21.

<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/0d131ed2883ad44ac286a9308b27f62e6798f18b.pdf>

Third Sector Partnership Team. Volunteering. Involving people and communities in delivering and developing health and social care services. Londres, Department of Health, 2010, pp. 76.

http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_113974.pdf

VALUE. Voluntariado y formación continua en Universidades de Europa. Bruselas, Comisión Europea. Informes nacionales de aplicación: <http://www.valuenetwork.org.uk/html/reports.htm>

Van Hal, T. et al. Volunteering and participation on the agenda. Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union. Utrecht, Civiq, 2004, pp. 224.

Varios autores. MOVE Conference on "Mutual recognition skills and competences gained through volunteering: towards a European debate". Bruselas, 23-24 May 2007. Bruselas, European Volunteer Centre, 2007, pp. 83.

<http://www.cev.be/data/File/CEV-MOVEconferenceReport.pdf>

Varios autores. YOU::VOL. Youth volunteering policies in Europe. Seminar Report. Skopje, 7-11 March 2007. Bruselas, European Volunteer Centre, 2007, pp. 131.

<http://www.cev.be/data/File/CEV-YOUVOLreport.pdf>

Voisins Solidaires. Le livret des voisins solidaires. Les bons côtés d'être à côté. París, Voisins Solidaires, 2011, pp. 13.

http://www.voisinssolidaires.fr/files/Livret%20Voisins%20Solidaires%202011_0.pdf

Volontè, L. Promoting volunteering in Europe. Estrasburgo, Council of Europe, 2010, pp. 10.

<http://assembly.coe.int/Documents/WorkingDocs/Doc10/EDOC12430.pdf>

Volunteer Now. Promoting equality and diversity in volunteering. A guide for volunteer involving organisations. Belfast, Equality Commission for Northern Ireland, 2011, pp. 20.

http://www.equalityni.org/archive/pdf/Promoting_Equality_and_Diversity_in_Volunteering.pdf

Williamson, H. et al. Charting the landscape of European youth voluntary activities. Estrasburgo, Council of Europe, 2006, pp. 225.