

PREPRINT. Este artículo es la versión en español de un trabajo publicado en la revista *Analyses of Social Issues and Public Policy*, antes de las revisiones incorporadas durante el proceso editorial. Para citar el artículo, utilice por favor la siguiente referencia:

Maya-Jariego, I., Holgado, D. & Santolaya, F. J. (2023). What Works to Promote Community Engagement: Strategic Plan for Volunteering and Participation in Andalusia (Spain). *Analyses of Social Issues and Public Policy*. DOI: 10.1111/asap.12344

This preprint has not undergone peer review or any post-submission improvements or corrections. The Version of Record of this article is published in *Analyses of Social Issues and Public Policy*, and is available online at <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.10650>

Qué resulta efectivo en el fomento del compromiso ciudadano: el Plan Estratégico de Voluntariado y Participación de Andalucía

Isidro Maya Jariego, Daniel Holgado Ramos & Fran Santolaya

Universidad de Sevilla

Resumen: Este artículo describe el diseño del “Primer Plan Estratégico Integral de Voluntariado y Participación Ciudadana en Andalucía”, que establece las prioridades y estrategias para el fomento del compromiso ciudadano en la Comunidad Autónoma del sur de España. La formulación del plan estratégico se desarrolló en dos fases. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis teórico de cuáles son las prácticas efectivas para el fomento de la participación ciudadana. En segundo lugar, se recabó la opinión de un total de 35 representantes de organizaciones del Tercer Sector. La revisión de las prácticas basadas en la evidencia permitió identificar 13 estrategias básicas de sensibilización comunitaria, educación para la participación, gestión del voluntariado y desarrollo de redes interorganizaciones. A continuación, se realizaron 19 entrevistas con representantes de las entidades sociales más prominentes en la región y 2 talleres participativos con 16 líderes del movimiento del voluntariado en Andalucía. Los resultados mostraron la existencia de un tejido social consolidado, con una “comunidad de práctica” constituida a lo largo de dos décadas en las que se han combinado de manera efectiva las estrategias de sensibilización y capacitación para el fomento del voluntariado. Los representantes del Tercer Sector consideran prioritarias las estrategias de educación para la participación, tales como el aprendizaje-servicio, las experiencias tempranas de participación durante la adolescencia, y la formación del voluntariado y de los miembros de asociaciones. Por otro lado, aunque en las organizaciones sociales son conscientes de la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de participación (más individualizadas, puntuales o episódicas), en general defienden estrategias que contribuyan a un mayor nivel de compromiso organizativo. El plan resultante integra las medidas de promoción de la participación y el voluntariado a través de acciones de carácter transversal.

Palabras clave: Planificación estratégica – Voluntariado – Participación ciudadana – Programas ejemplares.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta habitual de gestión en el sector público desde la década de los 1980s y se ha consolidado como una innovación que contribuye a mejorar el desempeño de las agencias gubernamentales (Berry & Wechsler, 1995; Bryson, 2010; Johnsen, 2015). En el ámbito de la participación ciudadana y el voluntariado, el diseño estratégico se ha utilizado de manera efectiva en el establecimiento de prioridades, la coordinación entre organizaciones y el ajuste comunitario de las políticas a los contextos locales (Bryson, 2018; Wolf & Floyd, 2017). Por consiguiente, no solo mejora la pertinencia, la adecuación y la aceptabilidad de las políticas, sino que repercute en los resultados que se obtienen con la intervención.

En este estudio describimos la elaboración del “Primer Plan Estratégico de Voluntariado y Participación en Andalucía”, basado en un doble proceso de (a) identificación de prácticas basadas en la evidencia y (b) establecimiento participativo de prioridades. El artículo se divide en dos partes. En la primera parte revisamos los planes de voluntariado implementados en la región entre 2003 y 2020, y exponemos las razones que han llevado a ampliar sus contenidos (incorporando otras formas de participación ciudadana además del voluntariado). A través de un análisis de necesidades normativas, identificamos qué acciones resultan efectivas para fomentar la participación y el voluntariado. Con el inventario de acciones efectivas resultante, seleccionamos un conjunto de “programas ejemplares” que pueden servir de guía en el diseño de las intervenciones a desarrollar en este ámbito. Como resultado obtenemos la estructura teórica del plan. En la segunda parte recabamos la opinión de representantes del Tercer Sector en Andalucía. A través de entrevistas y talleres participativos, evaluamos las necesidades percibidas y se establecen cuáles son las prioridades de intervención según las entidades sociales encargadas de poner en práctica el Plan. Esta segunda fase permite validar la estructura teórica del plan e introduce consideraciones sobre la viabilidad, la pertinencia y la adecuación de los ejes estratégicos previamente formulados.

Por lo tanto, en este estudio seguimos una secuencia de dos pasos, conectados entre sí. El objetivo inicial del proceso de investigación-acción fue determinar qué resulta efectivo en el fomento de la participación ciudadana. En segundo lugar, se pretendía determinar qué ejes estratégicos de intervención resultaban pertinentes, viables y adecuados para el Tercer Sector en Andalucía. El caso andaluz que describimos a continuación pone de manifiesto la necesidad de combinar las prácticas basadas en la evidencia con el ajuste comunitario de los planes estratégicos.

ANÁLISIS NORMATIVO DE LAS ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN Y EL VOLUNTARIADO

Los planes de voluntariado en Andalucía

El desarrollo de cuatro planes de voluntariado en Andalucía, en el periodo comprendido entre 2003 y 2020, contribuyó a la creación de un amplio tejido asociativo, junto con la capacitación de los diferentes actores implicados en la participación ciudadana. Como

resultado, se ha ido constituyendo una comunidad de práctica en torno al voluntariado en Andalucía.

Según el Registro General de Entidades de Voluntariado¹, la mayor parte de las organizaciones no gubernamentales que canalizan la acción voluntaria en Andalucía surgieron en paralelo a la formulación de los planes regionales. Al mismo tiempo, los sucesivos planes estratégicos (en 2003-2005, 2006-2009, 2010-2014 y 2017-2020) establecieron como prioridad la sensibilización comunitaria sobre el valor de la práctica del voluntariado y desarrollaron acciones específicas para fomentarlo. Entre otras actividades, se realizaron campañas informativas y de preparación comunitaria, se establecieron premios para el reconocimiento de voluntarios y asociaciones, se implicó a los agentes sociales en el fomento de la participación ciudadana, y se difundieron modelos positivos de comportamiento y prácticas ejemplares. Por lo demás, las entidades sin ánimo de lucro financian en una gran parte sus actividades con las subvenciones proporcionadas por la administración pública regional (Maya-Jariego et al., 2020).

En segundo lugar, los planes de voluntariado han contribuido decisivamente a la formación de los voluntarios y el personal de las asociaciones. Las acciones de entrenamiento y capacitación han contado con financiación específica de manera continuada a lo largo de todo el periodo analizado. Con frecuencia esto se ha traducido en cursos especialmente dirigidos al personal voluntario de las asociaciones. Igualmente, se han diseñado marcos normativos, protocolos de actuación, sistemas de acreditación por competencias e iniciativas para el reconocimiento de la actividad voluntaria organizada. No obstante, también se han desarrollado acciones formativas dirigidas al movimiento asociativo en general. En este caso, se trata normalmente de talleres para el personal técnico y directivo de las organizaciones no gubernamentales, para promover el liderazgo comunitario, remover las barreras a la participación local, y fomentar la capacidad organizativa de las asociaciones. Una actuación prometedora en este ámbito son los programas de educación para la participación con niños y adolescentes, puesto que favorecen el desarrollo de capacidades que aumentan la probabilidad de participación cívica durante la vida adulta (Guillaume, Jagers & Rivas-Drake, 2015).

En consecuencia, a lo largo de las dos décadas que cubren los programas de voluntariado en Andalucía, se ha ido conformando una red de entidades que fomentan y hacen uso de la participación voluntaria en la región. Tal y como mostramos en la Tabla 1, son el resultado de acciones de sensibilización y formación mantenidas durante años. La organización de congresos y encuentros periódicos, las escuelas de voluntariado, el establecimiento de foros de políticas públicas y la creación de entidades asesoras han generado las capacidades y el contexto organizativo que hacen posible la participación comunitaria efectiva. Ese es el papel que han ejercido, entre otros, la Plataforma

¹ Establecido por la Ley 7/2001, de 12 de Julio, del Voluntariado en la Comunidad Autónoma Andaluza.

Andaluz del Voluntario, los centros de recursos para asociaciones y los observatorios del voluntariado.

Tabla 1

Acciones estratégicas de los planes de voluntariado en Andalucía (2003-2020)

Acciones	Planes			
	(2003-2005)	(2006-2009)	(2010-2014)	(2017-2020)
<i>Sensibilización comunitaria</i>				
Congreso andaluz de voluntariado				
Premio andaluz del voluntariado				
Día internacional del voluntariado				
Campaña sobre participación				
<i>Capacitación del voluntariado</i>				
Plan de formación en participación				
Talleres de gestión asociativa				
Escuelas de voluntariado				
Bolsas de voluntariado				
<i>Sistematización de la práctica</i>				
Plataforma del voluntariado				
Centros de recursos asociativos				
Foro del voluntariado				
Observatorios del voluntariado				
<i>Innovaciones comunitarias</i>				
Guías de prácticas efectivas				
Coaliciones comunitarias				
Transferencia de resultados				
Iniciativas de base comunitaria				

Nota. Elaboración propia. Fuente: I, II, III y IV Plan Andaluz del Voluntariado. En cada eje de actuación se seleccionan algunas de las actividades más representativas.

Del voluntariado a la participación ciudadana

Los cuatro planes desarrollados hasta ahora en Andalucía se han centrado en el fomento del voluntariado. Sin embargo, también han incidido de forma complementaria en la vida asociativa, con actuaciones específicas para fortalecer las organizaciones no gubernamentales y desarrollar las capacidades de liderazgo, gestión y participación de sus miembros. No en vano, incluso en sus formas más individualizadas, el voluntariado se produce en contextos institucionales, que les dan forma a los procesos de participación (Hustinx, 2010).

A este respecto, se ha descrito cierto debilitamiento del compromiso organizativo en las nuevas formas de voluntariado, con el predominio de usos instrumentales vinculados a la prestación de servicios (Zurdo, 2011). De ahí la necesidad de establecer un marco que contemple las diferentes expresiones del voluntariado y, en sentido más amplio, las diferentes formas de participación comunitaria.

Por un lado, el voluntariado social, habitualmente orientado a la provisión de ayuda y por regla general vinculado con la implementación de programas sociales, ha ido ganando espacio tanto en la representación poblacional como en el establecimiento de prioridades políticas. Esta modalidad se ha mostrado especialmente efectiva para mejorar la cobertura y la adecuación de los servicios sociales, educativos y de salud. Por lo tanto, desarrolla en la práctica los principios de complementariedad y control comunitario en las políticas públicas. No obstante, el voluntariado también puede adoptar una dimensión política en la medida en que se vincule con iniciativas de movilización ciudadana, canalice la participación en la toma de decisiones o forme parte directamente de actuaciones colectivas para la transformación social. Esta segunda modalidad se basa en el potencial para promover la conciencia crítica y ejercer de catalizador para el cambio social.

Por su parte, la participación ciudadana también adopta diversidad de formas a través de las iniciativas de base comunitaria, las agrupaciones vecinales, el activismo político, las propuestas de recomunitarización, y los movimientos sociales en general. Además, se ha comprobado que el voluntariado asimismo guarda una asociación significativa con estas otras modalidades de participación (Smith, 1994).

Principios de las acciones efectivas para promover la participación

El fomento de la participación es un proceso de medio y largo plazo, que requiere de contextos organizativos funcionales y conlleva movilizar los recursos preexistentes en la comunidad. Complementariamente, puede verse facilitado por el uso de las tecnologías de la información. Hemos resumido algunos de los principios de las acciones efectivas para promover la participación en la Tabla 2.

En primer lugar, la acción colectiva normalmente se asienta en el desarrollo de relaciones personales. Tanto en el caso de las organizaciones sindicales como en el movimiento de los derechos civiles se ha comprobado que los contactos personales juegan un papel fundamental en la participación política. Por ejemplo, la asistencia a manifestaciones y actos públicos está en gran medida relacionada con tener amigos íntimos que también participan en dichos actos (McAdam, 1986). Del mismo modo, la implicación en organizaciones no gubernamentales e iniciativas comunitarias de base normalmente conlleva dedicar tiempo a la interacción interpersonal y a la construcción de relaciones con los demás miembros. Por eso es frecuente que la acción colectiva tenga un componente festivo y de fomento de la sociabilidad.

En segundo lugar, la participación comunitaria suele suponer, por regla general, mantener el compromiso de los miembros a lo largo del tiempo, incluso cuando los resultados no son inmediatos o implican un cambio sociocultural de largo alcance. De ahí que la perseverancia de las minorías activas y de los líderes de opinión resulte decisiva para aumentar el nivel de sensibilización comunitaria y conseguir mejoras que afecten al conjunto de la población (Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969). Tanto la constancia como la capacidad de resistencia se ponen en juego en este caso. Como contrapartida, cualquier pequeño logro ofrece una oportunidad para reforzar la

confianza en las propias capacidades del grupo. A su vez, la sostenibilidad de la acción colectiva se basa en parte en mantener una expectativa positiva sobre la viabilidad de los objetivos.

En tercer lugar, las organizaciones de base constituyen “estructuras mediadoras” que articulan la vida comunitaria y canalizan el proceso de participación. En el caso del movimiento vecinal se ha constatado la repercusión positiva del entrenamiento estructurado de los líderes y los miembros de las organizaciones comunitarias. En la ciudad de Nueva York, el proyecto *Block Booster* consistió en formar al consejo de dirección de las asociaciones de vecinos, a la vez que se proporcionaba consultoría para mejorar su funcionamiento. En aquellas manzanas urbanas en las que se implementó esta intervención se observó un aumento en el nivel de implicación ciudadana en los problemas del barrio y otros asuntos comunes (Florin & Wandersman, 1990; Prestby et al., 1990). También tuvo una repercusión positiva en el bienestar individual de los participantes.

Otra alternativa consiste en la creación de redes de organizaciones y, en general, el fomento de los mecanismos de coordinación. La existencia de federaciones, foros y mesas de participación fortalecen la vida asociativa. Por su parte, las coaliciones comunitarias facilitan la colaboración entre las entidades locales, previenen la duplicidad de servicios y contribuyen a la creación de normas compartidas (Butterfoss, 2007). Todas estas iniciativas mejoran el grado de preparación comunitaria para la implementación de programas.

En cuarto lugar, la participación ciudadana resulta más viable y sostenible cuando se basa en los recursos preexistentes en la comunidad. Por un lado, se trata de auspiciar procesos de desarrollo endógeno, que movilizan las capacidades locales. Por otro lado, consiste en fomentar contextos de interacción alternativos a los servicios convencionales, por ejemplo, a través de grupos de autoayuda. Todo ello facilita el flujo de iniciativas de abajo arriba. Un caso paradigmático lo encontramos con las actuaciones del *Grameen Bank*, que proporciona microcréditos para el desarrollo local a comunidades de bajos ingresos. En este caso, la ayuda económica está condicionada a la participación de las mujeres de la comunidad y al establecimiento de mecanismos de regulación grupal en la gestión del crédito. De ese modo, junto con la inversión financiera, se ponen en marcha mecanismos comunitarios que contribuyen a la sostenibilidad de la iniciativa (Vermaak, 2001).

Por último, también se puede aprovechar el potencial organizativo y para el establecimiento de relaciones que ofrecen las tecnologías de la información. Las plataformas de crowdfunding son un buen ejemplo de cómo las herramientas tecnológicas facilitan la colaboración y la gestión de recursos de un modo eficiente (Gerber & Hui, 2013; Mayer, 2019). Hasta el punto de que se les ha llegado a atribuir la capacidad de “organizar sin organizaciones” (Shirky, 2008).

De la revisión anterior se deduce que algunas de las acciones efectivas para promover la participación se basan en: (1) la gestión de incentivos y el reforzamiento

comportamental de los participantes, (2) la capacitación y el entrenamiento de líderes y miembros de asociaciones, (3) el fortalecimiento de la cohesión comunitaria y las relaciones interpersonales, y (4) el fomento del asociacionismo y las organizaciones de base comunitaria. Siguiendo estos cuatro principios, a continuación, revisamos algunas de las prácticas basadas en la evidencia más destacadas en el fomento del voluntariado y la participación ciudadana.

Tabla 2

Principios de las acciones efectivas para promover la participación

Acciones	Descripción
Desarrollar relaciones personales	La participación política se ve facilitada por el desarrollo y el mantenimiento de “lazos fuertes” entre los participantes.
Reforzar pequeños logros	Los éxitos aumentan el sentido de autoeficacia colectiva y refuerzan la participación comunitaria.
Persistir	Con frecuencia es necesario mantener los objetivos a lo largo del tiempo, pese a que no se obtengan resultados inmediatos.
Fomentar organizaciones funcionales	Entrenar a los líderes, desarrollar las capacidades de participación de los miembros o proporcionar consultoría para mejorar la vida asociativa.
Crear redes y coaliciones comunitarias	Establecer foros de política pública, mesas de salud, federaciones y otros mecanismos de coordinación interorganizacional.
Priorizar procesos de desarrollo endógenos	Movilizar los recursos comunitarios locales.
Construir contextos comunitarios alternativos	Las iniciativas autoorganizadas, tales como los huertos comunitarios o los grupos de autoayuda, ofrecen una alternativa a los servicios convencionales.
Usar tecnologías de la información	Aprovechamiento de las oportunidades de autoorganización, <i>networking</i> y gestión eficiente de recursos.

Programas ejemplares y prometedores en el fomento de la participación

La participación ciudadana no siempre resulta efectiva en el desarrollo de las políticas públicas (Ianniello, Iacuzzi, Fedele & Brusati, 2019). En la práctica, los procesos de participación dependen del grado de información disponible por parte de los diferentes grupos implicados, de la actitud de los funcionarios públicos, del grado de

representación comunitaria y de las dinámicas de grupo resultantes, entre otros factores. Para que resulte efectiva, es importante que se produzcan interacciones de largo plazo, con el compromiso activo de todos los implicados (Ianniello et al., 2019). Como veremos a continuación, la puesta en marcha de dicho proceso puede verse facilitada por acciones de (a) sensibilización, (b) entrenamiento y (c) organización de las partes interesadas, así como por (d) el desarrollo de coaliciones comunitarias y redes interorganizacionales.

Sensibilización e implicación comunitaria

Entre las estrategias más habituales para fomentar la participación se cuentan las campañas para promover el valor de la ciudadanía activa. Normalmente intentan trasladar una imagen positiva del voluntariado, ya sea difundiendo modelos ideales de comportamiento (Septianto, Sung, Seo & Tugiman, 2018), o divulgando sus efectos positivos en la salud, la empleabilidad y el bienestar psicológico (Jenkinson et al., 2013; O'Mara-Eves et al., 2015; Paine, McKay & Moro, 2013). También suelen incidir en aquellas causas sociales que conectan con los motivos para la participación voluntaria. Se ha comprobado que los programas de sensibilización en actitudes prosociales proporcionan por regla general un contexto de socialización con efectos positivos y repercuten en el grado de implicación ciudadana.

Por otro lado, las organizaciones de servicio voluntario están en su mayoría arraigadas en las comunidades locales, de forma que el desarrollo de la cohesión social y el sentido psicológico de comunidad contribuye indirectamente a aumentar la participación de los ciudadanos (Omoto & Snyder, 2002). Para ello resulta efectivo la creación de zonas verdes que ofrecen oportunidades de interacción y, en general, diseñar escenarios de conducta que faciliten las relaciones intergeneracionales o entre los diversos grupos que componen la comunidad local (Bagnall et al., 2018). Igualmente se recomienda organizar encuentros comunitarios e implicar a los líderes locales, y dar continuidad, cuando existan, a los programas de regeneración comunitaria previos (Burton et al., 2004; Haski-Leventhal, Meijjs & Hustinx, 2010).

No obstante, las estrategias de marketing social y desarrollo comunitario, para ser funcionales, han de tener en cuenta los costes de participación. Muchas personas no disponen del tiempo necesario para implicarse en actividades prosociales o se enfrentan a diferentes barreras para participar. Eso requiere de la administración de reforzamientos o la implantación de programas de reconocimiento al voluntariado (Stillwell, Culp III & Hunter, 2010). También puede ser útil la fragmentación de tareas y ofrecer oportunidades de voluntariado episódico, que en general implican un menor coste de respuesta. En este contexto, tanto el desarrollo de relaciones con otros voluntarios como el fomento del compromiso con la organización previenen el abandono y facilitan la retención del voluntariado (Hyde, Dunn, Bax & Chambers, 2016).

Educación para la participación

Las actividades formativas también pueden contribuir a mejorar la implicación comunitaria. Entre otras, se ha documentado el impacto positivo de los programas de

aprendizaje-servicio, el desarrollo de experiencias tempranas de participación durante la adolescencia y el entrenamiento del personal directivo de las asociaciones.

Las oportunidades de voluntariado durante la adolescencia predicen un mayor compromiso ciudadano durante la vida adulta (Guillaume, Jagers & Rivas-Drake, 2015; Lawford & Ramey, 2017). Las primeras experiencias de implicación ciudadana, ya sea en actividades comunitarias o en actividades extracurriculares organizadas en la escuela, permite a los adolescentes formar relaciones interpersonales en su entorno inmediato, a la vez que desarrollan habilidades para la participación (Celio, Durlak & Dymnicki, 2011). Se trata de un periodo evolutivo crítico, en el que se instauran hábitos que pueden tener una repercusión posterior (Maya-Jariego, 2021).

Entre las estrategias de educación formal, destacan los programas de aprendizaje-servicio, que integran las actividades de servicio comunitario en el currículum académico. Estos programas son especialmente efectivos cuando ofrecen a los estudiantes oportunidades para la reflexión sobre su experiencia práctica. También es importante que impliquen a representantes de la comunidad, que tengan en cuenta el punto de vista de los jóvenes participantes y que estén claramente conectados con los objetivos académicos (Celio, Durlak & Dymnicki, 2011). Cuando se dan dichas condiciones, los estudiantes desarrollan habilidades para la participación y además aumenta su grado de compromiso cívico (Billig, Root & Jesse, 2005).

Por otro lado, el entrenamiento se puede dirigir directamente a los líderes comunitarios y el personal directivo de las organizaciones de base. En el caso de las asociaciones de vecinos, se ha comprobado que tanto la consultoría organizativa para mejorar su funcionamiento como la formación de los dirigentes del movimiento vecinal aumentan la participación ciudadana y la percepción de empoderamiento de la comunidad (Florin, Chavis, Wandersman & Rich, 1992; Perkins et al., 1990). La vida asociativa requiere de competencias organizativas específicas que puedan proyectarse en una acción colectiva (Christens & Speer, 2011).

Gestión de la participación

Tanto el voluntariado como la participación ciudadana en general se despliegan en contextos organizativos. Las instituciones públicas tienen un papel clave al garantizar las condiciones que facilitan el surgimiento de las entidades de la sociedad civil (Edwards, 2004). Por otro lado, desplegar las estrategias de gestión adecuadas a lo largo de todo el ciclo de vida del voluntariado mejora el reclutamiento y la continuidad de la participación.

Dos de las estrategias que han dado buenos resultados son la elaboración de códigos de buenas prácticas de gestión del voluntariado, junto con el apoyo para la formación y el fortalecimiento de las asociaciones. En el primer caso, se divide el voluntariado en una serie de etapas (de reclutamiento, entrenamiento y retención de los participantes) en las que se recomienda llevar a cabo un conjunto de actuaciones que se han mostrado funcionales. En el segundo caso, se suele impulsar la vida asociativa a través de la

concesión de subvenciones, la cesión de infraestructuras y la asistencia técnica necesaria.

En el Tercer Sector se han ido asentando una serie de prácticas en la gestión del voluntariado que facilitan el reclutamiento y la motivación sostenida de los voluntarios. Con frecuencia, se recurre a un gestor de voluntarios, que forma parte del personal remunerado de la organización, y que se encarga de comunicarse, ofrecer orientación, y proporcionar apoyo continuado al personal voluntario. Por regla general, se recomienda establecer un protocolo por escrito donde se definan los derechos, deberes y tareas a realizar por los voluntarios. Además, entre otras medidas, es importante que dispongan de oportunidades de formación, tengan cobertura de seguros y se establezca alguna forma de reconocimiento a su labor (Einolf, 2018; Smith & Cordery, 2010).

No obstante, una de las medidas que tiene un impacto transversal en las diversas formas de participación consiste en el apoyo decidido por parte del estado en la creación de entidades autónomas o semiautónomas de la sociedad civil (Hadenius & Ugglá, 1996). Esto se traduce normalmente en la provisión de subvenciones directas a las asociaciones o en la financiación de las infraestructuras que hacen posible la vida asociativa, tales como locales o centros cívicos. Existen evidencias empíricas de que la financiación por parte del gobierno tiene un impacto positivo en el funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro, que a su vez promueven el empoderamiento de los ciudadanos y su participación política activa (LeRoux, 2007).

Desarrollo de coaliciones comunitarias y redes interorganizacionales

La participación ciudadana se ve reforzada por la existencia de organizaciones intermediarias, tales como federaciones, redes interorganizacionales, coaliciones comunitarias y entidades que apoyan indirectamente la infraestructura del movimiento asociativo (Prentice & Brudney, 2018). Pueden darse agrupaciones formales o iniciativas de colaboración puntuales. Por un lado, las federaciones proporcionan un apoyo directo a las asociaciones en el cumplimiento de sus fines y hacen de portavoces del Tercer Sector. Esto les permite adoptar en ocasiones una actitud de mayor confrontación con la administración pública (Holgado & Maya-Jariego, 2022). Por otro lado, una coalición comunitaria es un grupo de representantes de diversas organizaciones de base que colaboran para lograr un objetivo común. El impacto de las coaliciones comunitarias en el nivel de participación ciudadana suele depender de la existencia de un clima positivo, el liderazgo, la densidad de las relaciones interorganizacionales y la toma de decisiones compartida (Butterfoss, Goodman & Wandersman, 1996; Zakocs & Edwards, 2006).

Existen evidencias de que estar conectados con múltiples asociaciones voluntarias repercute positivamente en el nivel de participación política (Teorell, 2003). Además, las instituciones públicas pueden contribuir a la creación de un espacio de mayor compromiso ciudadano cuando se respeta la diversidad cultural de los diferentes grupos implicados (Mayan, Turner, Ortiz & Moffatt, 2013).

Por último, también podemos mencionar la existencia de entidades intermediarias que intentan fortalecer la vida asociativa a través del intercambio de información, la

sistematización de la práctica y las acciones de transferencia ciencia-práctica. Esta función la pueden cumplir los centros universitarios, las redes de asociaciones, las asociaciones profesionales y los centros de intercambio de información o “clearinghouses”, entre otros (Prentice & Brudney, 2018).

Estructura del Plan Estratégico de Voluntariado y Participación en Andalucía (2022): áreas consolidadas y emergentes

De acuerdo con el análisis anterior, el *Plan de Voluntariado y Participación en Andalucía* (PVPA) estableció 13 estrategias básicas para el fomento de la implicación ciudadana en la región (Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, 2022). En la Tabla 3 se enumeran dichas acciones, junto con la valoración del grado de desarrollo previo del que se parte en cada caso. Para ello nos basamos en el examen de la financiación destinada a cada una de ellas en los planes de voluntariado anteriores y en el juicio normativo de un experto en voluntariado. También se seleccionaron 8 buenas prácticas internacionales en el fomento del voluntariado que podrían servir de modelo para replicarlas, con las adaptaciones oportunas, en la comunidad autónoma andaluza (Anexo I).

Partiendo del análisis de los cuatro planes anteriores, comprobamos que las estrategias de intervención más consolidadas son las campañas de movilización ciudadana, que normalmente giran en torno a contenidos motivacionales y actitudinales. Como ocurre en otros ámbitos de actuación, las actividades de sensibilización, las campañas informativas y los congresos especializados contribuyen a crear “comunidades de práctica” y preparan a la población para el cambio comportamental que se quiere impulsar (Maya Jariego & Holgado, 2021). Esto se ha realizado durante años en Andalucía a través de programas de reconocimiento del voluntariado y campañas para promover el valor de la participación ciudadana.

En un segundo nivel de desarrollo, cabe destacar las subvenciones a entidades del Tercer Sector, la formación del personal de asociaciones y la creación de redes de organizaciones. Se trata de actuaciones que combinan la dotación de infraestructuras, con la capacitación y la gobernanza del movimiento asociativo. Dicho impulso se ha visto reflejado en la inscripción de 2.990 asociaciones en el registro de entidades de voluntariado, a lo largo de los últimos 20 años. También cabe mencionar la existencia de la Plataforma Andaluza del Voluntariado, que agrupa a más de 400 entidades del Tercer Sector y ejerce un papel de liderazgo y coordinación del tejido asociativo andaluz. El nuevo plan diseñado en 2022 prevé la continuidad de este tipo de actuaciones informativas, formativas y de fortalecimiento asociativo. En su conjunto proporcionan una base desde la que contribuir al desarrollo posterior de la sociedad civil.

Sin embargo, muchas de las prácticas basadas en la evidencia que hemos identificado en el apartado anterior aún tienen un escaso arraigo en las asociaciones andaluzas. Es el caso de las experiencias educativas tempranas y las actuaciones de base comunitaria. A ese respecto solo se pueden mencionar algunas iniciativas pioneras o de carácter incipiente. Por ejemplo, en la provincia de Cádiz, el Centro de Recursos para

Asociaciones impulsó una red de educación para la participación juvenil que ha obtenido resultados prometedores en el nivel de implicación comunitaria de los jóvenes de entre 13 y 20 años (Moreno, 2015). También existen entidades que han establecido protocolos de gestión del voluntariado en los que combinan el desarrollo de competencias, el acompañamiento comunitario y las iniciativas de transformación social² (Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, 2022).

Entre las actuaciones con un nivel de desarrollo más bajo se cuentan las coaliciones comunitarias y la sistematización de la práctica. Las coaliciones comunitarias apenas han tenido eco, pese a que se trata de una estrategia que, cuando se dan las condiciones adecuadas, suele ofrecer resultados positivos (Butterfoss, 2007). Igualmente, aunque existen centros de recursos para las asociaciones y el voluntariado, no se ha extraído todo su potencial para mejorar la prestación de servicios y contribuir a la sistematización de la práctica (Livet, Courser & Wandersman, 2008). A todo ello se une el interés expresado en el nuevo plan por abarcar el movimiento vecinal, la implicación comunitaria local y otras formas de participación ciudadana que trasciendan el uso instrumental del voluntariado en la implementación de las políticas públicas.

Tabla 3.

Estrategias de fomento de la participación y el voluntariado en Andalucía

	1	2	3	4
<i>Estrategias de sensibilización y motivación</i>				
1	Campañas de marketing para difundir el impacto positivo del voluntariado			
2	Promover el sentido de comunidad y las oportunidades de participación			
3	Premios y programas de reconocimiento al voluntariado			
4	Facilitar el voluntariado puntual o episódico (colaboración en pequeñas tareas)			
<i>Educación para la participación</i>				
5	Experiencias tempranas de participación en la escuela para adolescentes			
6	Programas de aprendizaje-servicio (prácticas externas en la comunidad)			
7	Entrenamiento de líderes de asociaciones			
<i>Estrategias de gestión y organización</i>				
8	Elaboración de códigos de buenas prácticas de gestión del voluntariado			
9	Subvenciones directas para el mantenimiento de las asociaciones			
10	Proporcionar infraestructuras que faciliten la vida asociativa (centros cívicos)			
<i>Formación de coaliciones comunitarias</i>				
11	Federaciones y redes interorganizacionales			
12	Coaliciones comunitarias			
13	Centros de intercambio de información y sistematización de la práctica			

Fuente: Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía (2022).

² Por mencionar algunos ejemplos: cuentan con planes estructurados de voluntariado la *Fundación Ítaca* y la *Asociación Pro-Diversa*; disponen de protocolos avanzados de gestión del voluntariado la *Fundación Prode* y la *Asociación Aspreato*; e incorporan estrategias de base comunitaria el *Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad* y la *Asociación A Toda Vela*.

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES PERCIBIDAS ENTRE LOS REPRESENTANTES DEL TERCER SECTOR EN ANDALUCÍA

Enfoque metodológico

Después de revisar qué acciones resultan efectivas en el fomento de la participación y el voluntariado, se realizaron entrevistas individuales y talleres participativos con representantes del Tercer Sector. Concretamente, se realizaron 19 entrevistas, con una duración acumulada de 1241 minutos, y 2 grupos de discusión ($n = 16$) con una duración acumulada de 265 minutos. Los informantes clave seleccionados correspondían a las organizaciones sociales con (a) un mayor presupuesto concedido en las convocatorias públicas de ayudas de la Junta de Andalucía a entidades del Tercer Sector y (b) una mayor prominencia según la centralidad de grado en la red de entidades del Tercer Sector (Holgado & Maya-Jariego, 2022). Complementariamente, también se tuvieron en cuenta entidades sugeridas por la Secretaría General de Políticas Sociales, Voluntariado y Conciliación por la implementación de buenas prácticas en la gestión del voluntariado.

Tanto en las entrevistas como en los talleres con expertos, se recabó su opinión sobre (a) la evolución del voluntariado en Andalucía, (b) la incorporación en el plan estratégico de contenidos genéricos sobre participación ciudadana, y (c) la identificación de buenas prácticas de intervención y programas ejemplares en Andalucía. También se pidió que puntuasen en una escala de 1 a 6 la importancia, la viabilidad y la existencia de antecedentes de las 13 estrategias de fomento de la participación y el voluntariado previamente identificadas.

Las entrevistas y los grupos de discusión fueron transcritas y analizadas por el equipo de trabajo. Durante los talleres, dos miembros del equipo hicieron de observadores e identificaron las ideas principales. En la fase de análisis, uno de los investigadores propuso un listado de tópicos e ideas fuerza que aparecían transversalmente en la mayor parte de las entrevistas. El resumen inicial fue analizado mediante un proceso iterativo de discusión en grupo hasta obtener conclusiones consensuadas en la interpretación de las ideas fundamentales. El proceso se repitió con la información obtenida en los talleres.

Resultados clave

En opinión de los participantes, Andalucía cuenta con un tejido social consolidado, que en parte es resultado de las acciones de sensibilización y capacitación desarrolladas en los cuatro planes de voluntariado implementados en las dos décadas precedentes. En ese periodo se ha observado un proceso de profesionalización del Tercer Sector en general y de la gestión del voluntariado en particular. Esto coincide con cierto auge, especialmente entre las generaciones más jóvenes, de las formas de participación episódica, puntual o instrumental.

Los representantes del Tercer Sector consideran que las 13 estrategias propuestas para el fomento de la participación y el voluntariado en Andalucía son pertinentes y viables. En el Anexo II hemos resumido la valoración cuantitativa realizada por los entrevistados,

que en la mayoría de los casos arroja una puntuación por encima del 5 (sobre 6). No obstante, entre las acciones que los informantes clave consideran necesarias destacan las relacionadas con la educación para la participación, la capacitación de las personas voluntarias y, en general, las actividades de carácter formativo.

Por lo que respecta a las intervenciones ejemplares desarrolladas en Andalucía, los participantes consideran que el voluntariado se integra de manera natural con los programas de mentores y proporciona experiencias personales transformadoras. Por un lado, una de las claves de los programas de mentoría consiste precisamente en el desarrollo de relaciones personales en las que los individuos más experimentados ejercen de modelos positivos de comportamiento, a la vez que proporcionan apoyo social y acompañamiento a las personas a las que tutorizan. Estas funciones se ajustan perfectamente a las características del voluntariado, puesto que se expresa a través de relaciones basadas en la empatía, el contacto personal y la proximidad.

Para nosotros el voluntariado que tiene más éxito es el proyecto de mentoría con los chicos que han salido de las residencias tuteladas, es decir, chicos mayores de edad que están solos, aunque sean adultos, pero no tienen familia... Son normalmente de origen inmigrante. Buscamos mentores, a los que formamos y que se relacionan uno a uno con cada chico. Ahí mezclamos, por ejemplo, a un director de recursos humanos de una gran empresa con un chico que acaba de salir de un centro de protección de menores y que apenas habla español. (...) Ver cómo van tejiendo juntos esa relación entre ambos... y quedan para tomar un café o quedan para hacer deporte... o quedan para cualquier celebración familiar... y ver cómo eso le abre al chico unas posibilidades enormes de sentirse arropado e integrado... es muy importante. Y luego para la otra persona, para el adulto de referencia, supone abrir su espectro familiar o vital de una manera muy importante. Total. (...) Esa es una de las iniciativas de la que estamos más contentos porque hace que los chicos cambien realmente su vida, y la experiencia para el mentor es brutal. En el fondo consiste en apadrinar a un chico o una chica y conectarlo con la sociedad en la que tiene que estar incluido. [E2, Fundación. Infancia, adolescencia y juventud]

Por otro lado, las experiencias de voluntariado tienen un potencial transformador, desarrollan por sí mismas los valores de solidaridad y aumentan el compromiso de los participantes con las organizaciones sociales de referencia. Esto se observa, por ejemplo, en las iniciativas de cooperación internacional para el desarrollo, ya sea a través de estancias cortas o de voluntariado de largo plazo.

El tipo voluntariado internacional que organizan varias entidades en Andalucía para mí es el camino. Es verdad que yo los llamaría "programas de vacaciones solidarias" (...), lo que pasa es que tienen una formación previa, un proceso de selección anterior y una inserción posterior... O sea, la experiencia de voluntariado te impacta de tal manera que luego te tienes que involucrar en los asuntos internos de la organización... es un choque que

te abre los ojos, ves lo que hay, te vinculas emocionalmente (...) y te implicas. También hay programas vinculados a las estructuras: primero tienes que estar dentro de la organización un tiempo y luego te mando. (...) Por último, hay entidades donde el voluntariado tiene una implicación admirable: no es solo atender en calle (...) sino que el voluntariado tiene que decidir y tiene que ser la representación de mi organización en espacios públicos o políticos. [E9, Centro de Recursos]

En tercer lugar, los entrevistados también mencionan la creación de redes de organizaciones no gubernamentales y los centros de recursos. Las plataformas de entidades han desarrollado un papel activo en la capacitación del tercer sector a través de las acciones de acompañamiento y las escuelas de voluntariado. También se han creado redes específicas en las organizaciones de cooperación al desarrollo, los programas contra la pobreza, los servicios para personas con discapacidad o las actuaciones de las corporaciones locales en el ámbito de la salud pública, entre otras. Estas redes tienen un papel destacado en la representación del Tercer Sector y en iniciativas de incidencia política.

El trabajo que hacemos en las plataformas es atender a personas que quieren hacer voluntariado. Hacemos esa primera acogida y luego desarrollarán el voluntariado en las 3000 entidades que pueda haber en Andalucía. Pero las plataformas lo que hacemos es acoger: preguntamos a la persona qué quiere hacer, la formamos, la acompañamos y luego acaba haciendo su voluntariado. Preparamos al voluntariado, pero no es para nosotros es para otros. (...) Facilitamos espacios de encuentro. La visión transversal que tenemos como plataforma tiene un valor que repercute tanto en las entidades como en las personas voluntarias (...) en las administraciones, universidades, empresas, y en todos los agentes que tienen algún tipo de papel en la promoción del voluntariado. [E7, Centro de Recursos]

DISCUSIÓN

El “Primer Plan Integral del Voluntariado y la Participación Ciudadana en Andalucía” es una herramienta de planificación estratégica que le da continuidad a los cuatro planes de voluntariado en Andalucía desarrollados entre 2003 y 2020, al mismo tiempo que amplía la cobertura temática incluyendo otras formas de participación ciudadana. Siguiendo un proceso participativo de investigación-acción, comprobamos que tanto las estrategias de sensibilización comunitaria como las actividades de formación del voluntariado se han consolidado a lo largo de dos décadas de impulso del tejido asociativo andaluz. Sin embargo, el fortalecimiento de las organizaciones sociales y el establecimiento de redes de colaboración cuenta aún con un enorme potencial de desarrollo. En este estudio identificamos un total de ocho programas ejemplares que pueden guiar la integración de los usos instrumentales del voluntariado en el marco de la participación ciudadana, considerada en sentido más amplio.

La participación puede adoptar una gran diversidad de formas, que van desde compartir información o realizar consultas formales hasta el control ciudadano de todo el proceso (Head, 2007). Esto es lo que ha llevado a considerarla como una “escalera” con diferentes niveles de involucramiento comunitario (Arnstein, 1969; Connor, 1998). Cada escalón conlleva retos específicos y requiere de actuaciones adecuadas. Los planes estratégicos constituyen una de las herramientas de las políticas públicas que pueden fomentar las capacidades necesarias para desarrollar el compromiso ciudadano, abarcando desde el voluntariado episódico a la colaboración en la prestación de servicios públicos (Bovaird, 2007). En nuestro estudio, los representantes del Tercer Sector en Andalucía concuerdan con que el voluntariado es solo una de las formas que adopta la participación ciudadana. No obstante, consideran que tiene entidad suficiente para contar con acciones de fomento específicas. Al mismo tiempo, admiten que el fortalecimiento de las asociaciones contribuye indirectamente al fomento del voluntariado.

De ahí que le atribuyan una gran importancia tanto a la educación para la participación como a las actividades de servicio comunitario durante la adolescencia. El voluntariado es una experiencia transformadora, con la que se desarrollan valores y competencias que se pueden transferir más tarde a otros contextos de participación. Esto está en consonancia con algunas evidencias de la literatura previa. Las experiencias tempranas tienen un papel relevante en el desarrollo de los líderes asociativos (Christens, Morgan, Cosio, Dolan & Aguayo, 2022), especialmente cuando se dan en un contexto de diversidad cultural (Bowman, 2011). Además, pueden fomentar la conciencia social y promover la empatía con las poblaciones vulnerables (Gardner & Emory, 2018).

Las entidades del Tercer Sector están expuestas a una doble tensión: con la comunidad, a la que representan, y con la Administración pública, de la que dependen financieramente. Por un lado, las organizaciones sociales conciben el voluntariado como la “acción solidaria organizada”, por lo que se enfrentan a grandes dificultades para adaptarse a las nuevas formas de participación individualizadas y al voluntariado puntual o episódico. De ahí la importancia que atribuyen a las acciones de acompañamiento, que canalizan y orientan la motivación individual para participar. Por otro lado, son conscientes de que tanto la profesionalización del sector como la dependencia financiera a veces puede entrar en conflicto con la representación directa de las necesidades de la comunidad (Maya-Jariego et al., 2020).

En este estudio se observó una gran consistencia entre las necesidades normativas y las necesidades percibidas. En primer lugar, los representantes del Tercer Sector validaron en líneas generales las propuestas de ejes de intervención basadas en la literatura. En segundo lugar, los programas ejemplares identificados en Andalucía también guardaban relación con las prácticas basadas en la evidencia. Según los representantes del Tercer Sector, el voluntariado proporciona experiencias transformadoras y se ajusta especialmente bien con aquellas intervenciones que se canalizan a través de las relaciones personales. Esto convierte al voluntariado en una oportunidad para la formación y el aprendizaje de los participantes (Diprose, 2012). Igualmente, y en sentido

inverso, la educación para la participación es una de las estrategias más efectivas para potenciar el voluntariado (Guillaume et al., 2015).

A lo largo de nuestro estudio, de carácter cualitativo y exploratorio, detectamos algunos temas en los que puede ser de interés profundizar en la investigación futura. Si bien encontramos que las estrategias efectivas para fomentar el voluntariado y la participación son transversales (aplicables en diferentes contextos), sería de interés realizar una comparación sistemática de la diversidad de formas de participación y las maneras de promoverlas. También sería procedente examinar cómo se integra el voluntariado (o la participación en general) con los diferentes tipos de programas. Todo ello serviría para mejorar el ajuste comunitario de las estrategias psicosociales de intervención (Maya-Jariego, 2021).

Recomendaciones e implicaciones prácticas

En el desarrollo del plan estratégico en Andalucía, se identificaron 13 acciones efectivas para promover la participación y 8 programas ejemplares en el fomento del voluntariado. Esta selección de prácticas basadas en la evidencia resulta útil para establecer las prioridades de intervención y, de hecho, se utilizaron para definir los ejes estratégicos del propio plan. No obstante, también pueden servir de guía en el diseño de programas, puesto que proporcionan modelos positivos de actuación, con pautas específicas para su implementación en la práctica (Yapor & Correa, 2020). En el plano operativo, los programas ejemplares se podrían incorporar incluso en las convocatorias de subvenciones, tanto para definir las líneas a financiar como en la gestión por resultados. Así, las convocatorias de financiación pública no solo canalizan los recursos para la prestación de servicios, sino que se convierten en una herramienta de mejora continua en la implementación de programas (Maya-Jariego et al., 2020).

Otro aspecto práctico consiste en establecer los órganos de seguimiento del plan³, que realizan revisiones con la regularidad necesaria para valorar los avances, incorporar mejoras y valorar el impacto final (Feria, 2017). En este ámbito los representantes del Tercer Sector suelen defender la necesidad de convocar los consejos consultivos con la periodicidad prevista y respetar su rol en la formulación de propuestas. Cuando se implementa con las condiciones adecuadas, la planificación estratégica puede tener un impacto comunitario positivo (Watson-Thompson, Fawcett & Schultz, 2008).

CONCLUSIÓN

Andalucía cuenta con unas 3.000 organizaciones no gubernamentales inscritas en el registro de entidades de voluntariado. El colectivo de asociaciones, fundaciones y federaciones, entre otras formas jurídicas, conforman un tejido social densamente conectado, organizado en torno a plataformas provinciales y regionales de voluntariado.

³ En Andalucía, el Consejo Andaluz del Voluntariado realiza informes consultivos previos a la aprobación de los planes estratégicos, elaboran propuestas y realizan una evaluación periódica del desarrollo del plan. La normativa de referencia es la siguiente: Decreto 66/2021, de 19 de enero, por el que se regula la organización y funcionamiento del Consejo Andaluz del Voluntariado y de los Consejos Provinciales y Locales del Voluntariado en Andalucía.

El desarrollo de cuatro planes específicos de voluntariado a lo largo de dos décadas ha contribuido al establecimiento de una comunidad de práctica, que realiza preferentemente acciones de sensibilización y capacitación. En ese periodo se ha producido un proceso de profesionalización del Tercer Sector y de la gestión del voluntariado, en su mayor parte vinculado a la financiación de la administración pública.

En este marco, las entidades sociales se declaran en general receptivas al diseño de un plan integral que amplíe su cobertura temática incorporando estrategias transversales de fomento de la participación. Por lo que respecta a los contenidos, se consideran prioritarias las actividades de capacitación, tales como el aprendizaje servicio y la educación para la participación. El desarrollo de competencias a través de experiencias formativas tempranas resulta especialmente pertinente en un contexto en el que el voluntariado está adoptando formas de implicación episódica o puntual. Las entidades de voluntariado aspiran a reforzar el compromiso organizativo de sus miembros y del personal voluntario, y describen una coyuntura en la que ven prioritario fomentar la base asociativa de la participación.

Reconocimientos. Esta investigación fue financiada por la Dirección General de Participación Ciudadana y Voluntariado de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía. El trabajo de campo y análisis de datos se realizó en el marco del proyecto “Asistencia técnica para la formulación del I Plan Estratégico Integral del Voluntariado y la Participación Ciudadana en Andalucía” (FIUS, 4324/0227). Carmen García Babío colaboró en la realización de entrevistas y el análisis de datos cualitativos como beneficiaria de una beca de la Fundación de Investigación de la Universidad de Sevilla.

Referencias

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224.

Bagnall, A., South, J., Di Martino, S., Southby, K., Pilkington, G., Mitchell, B., Pennington, A. & Corcoran, R. (2018). *A systematic review of interventions to boost social relations through improvements in community infrastructure (places and spaces)*. Technical Report. What Works Centre for Wellbeing.

Berry, F. S. & Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159-168.

Billig, S., Root, S., & Jesse, D. (2005). The Impact of Participation in Service-Learning on High School Students' Civic Engagement. CIRCLE Working Paper 33. *Center for Information and Research on Civic Learning and Engagement (CIRCLE), University of Maryland*.

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.

Bowman, N. A. (2011). Promoting participation in a diverse democracy: A meta-analysis of college diversity experiences and civic engagement. *Review of Educational Research*, 81(1), 29-68.

Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, s255-s267.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Burton, P., Goodlad, R., Croft, J., Abbott, J., Hastings, A., Macdonald, G., & Slater, T. (2004). What works in community involvement in area-based initiatives? A systematic review of the literature. *Home Office Online Report* 53, 4.

Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. John Wiley & Sons.

Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health promotion: Factors predicting satisfaction, participation, and planning. *Health Education Quarterly*, 23(1), 65-79.

Calhoun, J. G., Kolker, J. L., McGowan, J. M., Sohn, W., & Ismail, A. I. (2009). Tobacco-free community coalitions: Opportunities for enhancing oral cancer prevention programs. *Journal of Cancer Education*, 24(4), 275-279.

Celio, C. I., Durlak, J., & Dymnicki, A. (2011). A meta-analysis of the impact of service-learning on students. *Journal of Experiential Education*, 34(2), 164-181.

Christens, B. D., & Speer, P. W. (2011). Contextual influences on participation in community organizing: A multilevel longitudinal study. *American Journal of Community Psychology*, 47(3), 253-263.

Christens, B. D., Morgan, K. Y., Cosio, M., Dolan, T., & Aguayo, R. (2022). Persistence of a youth organizing initiative: Cultivating and sustaining a leadership development ecosystem. *Journal of Community Psychology*. DOI: 10.1002/jcop.22791

Connor, D. M. (1988). A new ladder of citizen participation. *National Civic Review*, 77(3), 249-257.

Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (2022). *Primer Plan Estratégico de Participación y Voluntariado en Andalucía*. Junta de Andalucía, Sevilla.

Dabush, E. (1997). *Social networks and members' commitment in collective action organizations: The case of Jewish community centers*. University of California, Los Angeles.

Diprose, K. (2012). Critical distance: Doing development education through international volunteering. *Area*, 44(2), 186-192.

Edwards, M. (2004). *Civil Society*. Polity Press, Cambridge.

Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 9(2), 153-176.

Feria, A. (2017). *Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública, Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía.

Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of community psychology*, 18(1), 41-54.

Florin, P., Chavis, D., Wandersman, A., & Rich, R. (1992). A systems approach to understanding and enhancing grassroots organizations. In *Analysis of dynamic psychological systems* (pp. 215-243). Springer, Boston, MA.

Gardner, J., & Emory, J. (2018). Changing students' perceptions of the homeless: A community service learning experience. *Nurse Education in Practice*, 29, 133-136.

Gerber, E. M., & Hui, J. (2013). Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 20(6), 1-32.

Guillaume, C., Jagers, R., & Rivas-Drake, D. (2015). Middle school as a developmental niche for civic engagement. *American Journal of Community Psychology*, 56(3), 321-331.

Hadenius, A., & Ugglå, F. (1996). Making civil society work, promoting democratic development: What can states and donors do?. *World Development*, 24(10), 1621-1639.

Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., & Hustinx, L. (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.

Head, B. W. (2007). Community engagement: participation on whose terms?. *Australian Journal of Political Science*, 42(3), 441-454.

Holgado, D. & Maya-Jariego, I. (2022). The Dichotomy between Providing Services and Supporting Social Inclusion in the Network of Third Sector Social Service Organisations. *REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 178: 83-100. (doi: 10.5477/cis/reis.178.83)

Hunt, R. J., & Swiggum, P. (2007). Being in another world: Transcultural student experiences using service learning with families who are homeless. *Journal of Transcultural Nursing*, 18(2), 167-174.

Hustinx, L. (2010). Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern reconstruction. *Journal of Civil Society*, 6(2), 165-179.

Hyde, M. K., Dunn, J., Bax, C., & Chambers, S. K. (2016). Episodic volunteering and retention: An integrated theoretical approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 45-63.

Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21-46.

Jenkinson, C. E., Dickens, A. P., Jones, K., Thompson-Coon, J., Taylor, R. S., Rogers, M., ... & Richards, S. H. (2013). Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta-analysis of the health and survival of volunteers. *BMC Public Health*, 13(1), 1-10.

Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.

Lawford, H. L., & Ramey, H. L. (2017). Predictors of early community involvement: Advancing the self and caring for others. *American Journal of Community Psychology*, 59(1-2), 133-143.

LeRoux, K. (2007). Nonprofits as civic intermediaries: The role of community-based organizations in promoting political participation. *Urban Affairs Review*, 42(3), 410-422.

Livet, M., Courser, M., & Wandersman, A. (2008). The prevention delivery system: Organizational context and use of comprehensive programming frameworks. *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), 361-378.

Maya-Jariego, I. & Holgado, D. (2021). *Qué funciona en la prevención comunitaria. Casos de intervención psicosocial efectiva*. Madrid, Pirámide.

Maya-Jariego, I., Holgado, D., González-Tinoco, E., Muñoz-Alvis, A., & Ortega, M. (2020). More Money, More Problems? Resource Dependence and Professionalization of Non-governmental Social Services Organizations in Southern Spain. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1212-1225.

Maya-Jariego, I. (2021). Caso 9. Promoción de la participación comunitaria y el voluntariado. En Maya-Jariego & Holgado (Eds.). *Qué funciona en la prevención comunitaria: casos de intervención psicosocial efectiva* (pp. 195-205). Pirámide, Madrid.

Maya-Jariego, I. (2021b). *Community prevention of child labor. Evidence-based practices to promote the psychological well-being of minors*. Springer Nature Switzerland.

Mayan, M., Turner, A. T., Ortiz, L., & Moffatt, J. (2013). Building a multicultural coalition: promoting participation in civic society among ethnic minority communities. *Canadian Ethnic Studies*, 45(1), 157-178.

Mayer, M. (2019). Examining community dynamics of civic crowdfunding participation. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 28(5), 961-975.

McAdam, D. (1986). Recruitment to high-risk activism: The case of freedom summer. *American Journal of Sociology*, 92(1), 64-90.

Moreno, A. (2015). *Creando futuro. Metodologías participativas con jóvenes*. Madrid, Red Creando Futuro.

Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 365-380.

O'Mara-Eves, A., Brunton, G., Oliver, S., Kavanagh, J., Jamal, F., & Thomas, J. (2015). The effectiveness of community engagement in public health interventions for disadvantaged groups: a meta-analysis. *BMC Public Health*, 15(1), 1-23.

Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867.

Paine, A. E., McKay, S., & Moro, D. (2013). Does volunteering improve employability? Insights from the British Household Panel Survey and beyond. *Voluntary Sector Review*, 4(3), 355-376.

Perkins, D. D., Florin, P., Rich, R. C., Wandersman, A., & Chavis, D. M. (1990). Participation and the social and physical environment of residential blocks: Crime and community context. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 83-115.

Prentice, C. R., & Brudney, J. L. (2018). Are you being served? Toward a typology of nonprofit infrastructure organizations and a framework for their assessment. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(1), 41-58.

Prestby, J. E., Wandersman, A., Florin, P., Rich, R., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: A means to understanding and promoting empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 117-149.

Septianto, F., Sung, B., Seo, Y., & Tugiman, N. (2018). Proud volunteers: the role of self-and vicarious-pride in promoting volunteering. *Marketing Letters*, 29(4), 501-519.

Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. Penguin.

Silva, F., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2018). Volunteers' perspective on online volunteering-a qualitative approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 531-552.

Smith, D. H. (1994). Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 23(3), 243-263.

Smith, K., & Cordery, C. J. (June 14, 2010). *What works? A systematic review of research and evaluation literature on encouragement and support of volunteering*. Victoria University of Wellington, New Zealand.

Stillwell, M., Culp III, K., & Hunter, K. (2010). The volunteer recognition program model: Providing volunteer recognition throughout the year. *The Journal of Extension*, 48(3), 25.

Teorell, J. (2003). Linking social capital to political Participation: Voluntary associations and networks of recruitment in Sweden. *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 49-66.

Vermaak, N. J. (2001). Rural financial schemes' contribution to community development. *Community Development Journal*, 42-52.

Watson-Thompson, J., Fawcett, S. B., & Schultz, J. A. (2008). Differential effects of strategic planning on community change in two urban neighborhood coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 42(1), 25-38.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

Yapor, S., & Correa, P. (2020). Factors that contribute to corporate volunteering: Articulating theory with the practice of companies. *Journal of Business, Universidad del Pacífico (Lima, Perú)*, 12(1), 22-44.

Zakocs, R. C., & Edwards, E. M. (2006). What explains community coalition effectiveness?: A review of the literature. *American Journal of Preventive Medicine*, 30(4), 351-361.

Zurdo, Á. (2011). El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente. *Documentación Social*, 160, 91-129.

Anexo I.

Buenas prácticas internacionales en el fomento del voluntariado

Ejes de actuación	Programas ejemplares	Descripción
Motivación del voluntariado	<i>UN online volunteering</i> Programa de voluntariado online	El programa de voluntariado online de Naciones Unidas es una plataforma digital diseñada para facilitar la movilización, captación y gestión de voluntarios. En un mismo dispositivo se integra la gestión del personal voluntario, así como su relación con las organizaciones con las que colaboran y el personal de Naciones Unidas. Aunque fue puesto en marcha en el año 2000, este tipo de participación en línea se ha revitalizado durante la pandemia de COVID-19, coincidiendo con la integración de todos los servicios en una única plataforma virtual. Esta iniciativa resulta prometedora, puesto que permite la fragmentación de tareas y se adapta particularmente bien a las nuevas formas de voluntariado episódico.
Educación para la participación	<i>Prácticas clínicas con personas sin hogar</i> Aprendizaje-servicio para estudiantes de enfermería	Una escuela de enfermería en Minnesota puso en práctica un programa de aprendizaje-servicio para desarrollar las habilidades de comunicación intercultural entre sus estudiantes. A través de las prácticas externas, los estudiantes del grado realizan rotaciones clínicas en un albergue para personas sin hogar. Esta actividad forma parte del currículum académico. La experiencia directa les permite desarrollar la empatía y adquirir una visión más realista sobre las necesidades de dicho colectivo. A través de un proceso de reflexión, los estudiantes conocen mejor el impacto de las personas sin hogar en las familias y desarrollan competencias para relacionarse con colectivos culturalmente diversos. El programa de aprendizaje servicio fomenta la responsabilidad cívica entre los estudiantes, al mismo tiempo que hacen una contribución a la comunidad.
Formación de líderes	<i>Blockbuster Project</i>	“El proyecto Block Booster consistió en una intervención comunitaria para mejorar el funcionamiento de las asociaciones de vecinos en Brooklyn y

	Entrenamiento del personal directivo de las asociaciones de vecinos	Queens, en Nueva York. Para ello pusieron en marcha estrategias de desarrollo organizacional con las asociaciones vecinales. Primero evaluaron el grado de cohesión comunitaria, el tipo de liderazgo y la implicación en las actividades organizadas en cada manzana del distrito. En segundo lugar, realizaron un entrenamiento intensivo con los líderes de dichas asociaciones. La formación se centró en las estrategias de reclutamiento, motivación y gestión de los miembros de las organizaciones vecinales. Asimismo, se entrenó a los líderes para reducir las barreras de participación, proporcionar incentivos, aumentar la diversidad de actividades y facilitar la implicación en la toma de decisiones. La consultoría resultó efectiva y aumentó significativamente el nivel de participación vecinal” (Maya-Jariego, 2021, p. 197).
Gestión del voluntariado	<i>Volunteering Australia</i> Código de conducta para la gestión del voluntariado	<i>Volunteering Australia</i> establece una serie de pautas para el buen funcionamiento en las diferentes etapas del ciclo de vida del voluntariado en las organizaciones donde prestan sus servicios. Entre otras medidas, prevé el establecimiento de políticas y procedimientos por escrito, donde se definen los derechos y deberes de los voluntarios y se proporciona una descripción detallada de las tareas a desarrollar. Se asume que la captación, implicación y retención del voluntariado depende de desarrollar unas prácticas adecuadas de orientación, apoyo sostenido, formación y reconocimiento por parte de la organización. También regula cuestiones como la cobertura del seguro del personal voluntario y la relación con el personal asalariado de la organización.
Fomento del asociacionismo	<i>Jewish Community Centers</i> Infraestructura e instalaciones para usos comunitarios	Los centros comunitarios ofrecen instalaciones para reuniones de miembros de asociaciones o vecinos de la comunidad. Puesto que la sede oficial es uno de los gastos más importantes a los que hacen frente las asociaciones, las salas de los centros cívicos contribuyen indirectamente a la formación de organizaciones de base comunitaria. Las agrupaciones informales, los colectivos emergentes y las entidades más pequeñas se benefician

		especialmente, por lo que es un recurso que también contribuye a la innovación ciudadana. Por último, al compartir un mismo centro comunitario, se crean oportunidades para el networking entre los representantes del movimiento asociativo.
Asociaciones de padres	<i>Edúcame Primero</i> Implicación de las familias con la escuela	Las escuelas son centros comunitarios en los que se establecen relaciones entre las familias del entorno. En el programa Edúcame Primero para la prevención del trabajo infantil, se organizaron reuniones y escuelas de padres en los que las familias conectaron entre sí y con la escuela. El establecimiento de relaciones entre las familias de la comunidad tiene un valor preventivo, pues contribuye al desarrollo de normas sociales compartidas. De ese modo, a través de la participación en la escuela se mejoran los mecanismos de control social positivo. Las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos pueden tener un papel clave de complementariedad de las políticas públicas y los programas preventivos.
Redes interorganizacionales	<i>Tobacco Free America Coalition</i> Coaliciones comunitarias	Se trata de un colectivo formado por representantes de organizaciones estatales, grupos religiosos y asociaciones comunitarias comprometidas con la reducción del consumo de tabaco. Realizan actividades educativas, reclaman la implantación de programas preventivos y presionan para que se aprueben regulaciones restrictivas para impedir que se fume en edificios públicos. También promueven la realización de pruebas para el diagnóstico precoz del cáncer. En cada localidad se forman grupos específicos cuyo funcionamiento depende en parte de la capacidad de liderazgo, la participación de los miembros, la colaboración con instituciones públicas y la cohesión del grupo. Este tipo de iniciativas han contribuido sensiblemente a la reducción de la prevalencia del tabaquismo en Estados Unidos.
Sistematización de la práctica	<i>Independent Sector</i>	<i>Independent Sector</i> es una plataforma de organizaciones de voluntariado que proporciona servicios para fortalecer la vida asociativa en Estados Unidos. Entre otras actividades, proporciona formación, elabora materiales

	Centros de intercambio de información	educativos, suministra información y promueve el establecimiento de relaciones entre las entidades del sector. Se trata de una organización intermediaria que funciona como una “clearinghouse”: es decir, facilita la transferencia de la ciencia a la práctica, sistematiza las lecciones aprendidas derivadas de la implementación de programas e intenta difundir buenas prácticas de intervención. Además de promover el apoyo mutuo entre las entidades del Tercer Sector impulsa las prácticas basadas en la evidencia y documenta el conocimiento basado en la experiencia.
--	---------------------------------------	---

Nota. La descripción de los programas se basa en: Calhoun et al., 2009; Dabush, 1997; Hunt & Swiggum, 2007; Perkins, Florin, Rich, Wandersman & Chavis, 1990; Maya-Jariego, 2021b; Prentice & Brudney, 2018; Silva, Proença & Ferreira, 2018; Smith & Cordery, 2010.

Anexo II.

Valoración de las estrategias de intervención.

		Importancia		Viabilidad		Antecedentes	
		M	DT	M	DT	M	DT
<i>Estrategias de sensibilización y motivación</i>							
1	Campañas de marketing para difundir el impacto positivo del voluntariado	5,24	,90	5,47	,62	4,47	1,42
2	Promover el sentido de comunidad para aumentar las oportunidades de participación	5,65	,79	4,88	1,17	3,59	1,42
3	Premios y programas de reconocimiento al voluntariado	4,47	1,77	5,41	1,00	4,94	1,09
4	Facilitar el voluntariado puntual o episódico, con la colaboración en pequeñas tareas	4,31	1,74	5,25	1,13	4,25	1,69
<i>Educación para la participación</i>							
5	Experiencias tempranas de participación en la escuela para adolescentes	5,88	,33	5,53	,80	3,88	1,58
6	Programas de aprendizaje-servicio (prácticas externas en la comunidad)	5,47	1,06	5,47	,74	4,40	1,59
7	Entrenamiento de líderes de asociaciones	5,19	1,11	5,00	1,15	4,00	1,59
<i>Estrategias de gestión y organización</i>							
8	Elaboración de códigos de buenas prácticas de gestión del voluntariado	5,71	,59	5,47	,62	4,18	1,74
9	Subvenciones directas para el mantenimiento de las asociaciones	5,24	1,20	5,29	,99	3,65	1,69
10	Proporcionar infraestructuras que faciliten la vida asociativa (locales y centros cívicos)	5,24	1,20	5,35	,93	4,29	1,40
<i>Formación de coaliciones comunitarias</i>							
11	Federaciones y redes interorganizacionales	5,65	,99	5,18	1,13	4,71	1,40
12	Coaliciones comunitarias	5,71	,59	5,12	,99	4,38	1,63
13	Centros de intercambio de información y sistematización de la práctica	5,59	,62	4,88	1,27	4,06	1,89

Nota. Escala de 1 a 6. Fuente: elaboración propia, entrevistas a representantes del Tercer Sector.