



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 74, Abril 2012, pp. 59-85

La sostenibilidad del equipo de voluntarios

Una evaluación objetiva mediante la aplicación del modelo AHP en asociaciones juveniles no lucrativas de ocio y tiempo libre. Caso gallego

Fernando de Llano Paz

Universidade da Coruña

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

La sostenibilidad del equipo de voluntarios

Una evaluación objetiva mediante la aplicación del modelo AHP en asociaciones juveniles no lucrativas de ocio y tiempo libre. Caso gallego

Fernando de Llano Paz

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidade da Coruña

RESUMEN

Las asociaciones juveniles no lucrativas tienen como principal factor de producción el trabajo de sus voluntarios. La sostenibilidad y permanencia del equipo de voluntarios se ve favorecida por el apoyo social brindado por la asociación receptora. Sin embargo los recursos de que dispone la entidad son limitados, por lo que se hace necesario establecer un modelo que permita una clasificación de los voluntarios. Los criterios a tener en cuenta para esta evaluación responderán a la misión, visión y valores de la asociación. El AHP -Analytic Hierarchy Process- es un modelo útil, simple, comprensible y con el que es posible la jerarquización y descomposición del problema. El proceso de evaluación gana en objetividad y racionalidad gracias a la puntuación individual de cada elemento en comparación con cada uno del resto de elementos. La clasificación final facilita la toma de decisiones sobre la aplicación de recursos en materia de apoyo social.

PALABRAS CLAVE: Economía social, sector no lucrativo, asociaciones juveniles, voluntariado, apoyo social, evaluación, AHP.

CLAVES ECONLIT: A130, L310, M590.

Cómo citar este artículo: LLANO, F. de (2012): "La sostenibilidad del equipo de voluntarios. Una evaluación objetiva mediante la aplicación del modelo AHP en asociaciones juveniles no lucrativas de ocio y tiempo libre. Caso gallego", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 59-85.

La durabilité de l'équipe de volontaires.

Une évaluation objective à travers l'application du modèle AHP pour les associations de jeunesse à but non lucratif dans le secteur des loisirs. Le cas galicien

RESUME : Les associations de jeunesse à but non lucratif ont pour principal facteur de production le travail de leurs volontaires. La durabilité et la continuité de l'équipe de volontaires se voient favorisées par le soutien social apporté par l'association réceptrice. Cependant, les ressources dont dispose cet organisme étant limitées, il s'avère nécessaire d'établir un modèle permettant un classement des volontaires. Les critères à prendre en compte pour cette évaluation répondront à la mission, à la vision et aux valeurs de l'association. L'AHP - *Analytic Hierarchy Process* - est un modèle utile, simple, compréhensible permettant de hiérarchiser et de décomposer le problème. Le processus d'évaluation gagne en objectivité et en rationalité grâce à la note individuelle de chaque élément par rapport à chacun des autres éléments. Le classement final facilite la prise de décision quant à l'application des ressources en matière de soutien social.

MOTS CLÉ : Économie sociale, secteur à but non lucratif, associations de jeunesse, volontariat, soutien social, évaluation, AHP.

Sustainability of teams of volunteers.

An objective assessment by applying the AHP model to nonprofit youth recreational and leisure associations. The case of Galicia

ABSTRACT: The main productive factor of nonprofit youth associations is the work done by volunteers. The social support provided by the host association facilitates sustainability and continuance in the team of volunteers. However the resources companies have are limited, so it becomes necessary to set up a model which enables volunteers to be ranked. The criteria to be taken into consideration for this assessment will respond to the mission, vision and values of the association. AHP -*Analytic Hierarchy Process*- is a simple, understandable and useful model which makes it possible to break the problem down and establish a hierarchy. The assessment process gains in objectivity and rationality thanks to the individual scoring of each element compared to each of the other elements. The final ranking facilitates decision taking on the allocation of resources in relation to social support.

KEY WORDS: Social economy, nonprofit sector, youth associations, voluntary work, social support, assessment, AHP.

1.- Introducción

Las asociaciones juveniles no lucrativas de formación, ocio y tiempo libre, conocidas como *Centros Juveniles*, son un ejemplo de dinamismo, inclusión y *utilidad social* (Monzón, 2006; 2010a). Estas entidades están presentes en la economía con el ánimo de satisfacer necesidades formativas, educativas, de inserción, de atención y de ayuda, a personas desfavorecidas o en riesgo de exclusión social. Las actividades desarrolladas tienen relación con campos como los de: infancia, juventud, pobreza y marginación, ayuda a barrios degradados, atención a personas con discapacidad y cooperación al desarrollo y solidaridad internacional¹. Aunque cuentan con varios contratados (en funciones de coordinación), estas asociaciones se nutren del trabajo de sus voluntarios. En sus estatutos está recogido el carácter democrático de los procesos de decisión de la entidad (elección de órganos directivos bajo la fórmula 1 socio-1 voto). Estas asociaciones privadas permiten la libre adhesión y participación voluntaria, tienen personalidad jurídica y son autónomas en su gestión. Tienen, además, una finalidad no lucrativa y buscan cubrir las necesidades de personas o grupos de personas socialmente excluidas o en riesgo de exclusión mediante la realización y desarrollo de servicios sociales de forma gratuita o a precios económicamente no significativos. Las entidades anteponen las necesidades de las personas al capital, optando por dirigir el posible beneficio contable, si lo hubiere, a la cobertura de las necesidades de sus destinatarios. Son, por tanto y como se verá posteriormente, asociaciones de *acción social* (AS, en adelante) que buscan el progreso y el bienestar social de personas necesitadas (DNPJS, 2007). La interactuación con otros agentes sociales lleva, en la mayoría de los casos, a la creación de una red de acción social, que potencia los efectos positivos de dinamización social de la entidad.

Tercer Sector y Economía Social

La denominación de estas asociaciones juveniles no lucrativas como entidades de Economía Social (ES, en adelante) y pertenecientes al Tercer Sector (TS, en adelante) es a menudo cuestionada. A continuación se propone un repaso por los distintos planteamientos de ambos conceptos y la consideración de este tipo de asociaciones como pertenecientes a la ES. Atendiendo a Monzón (2001) se pueden distinguir dos grandes enfoques a la hora de definir el Tercer Sector: ES versus NPO².

1.- Actividades del Cuadro 1.3 de Monzón (2010a:56), referentes a aquellas actividades y entidades no lucrativas de acción social.

2.- Non Profit Organizations o Organizaciones sin ánimo de lucro.

Enfoque de la Economía Social: Según Monzón (2001) este enfoque tiene su origen en el concepto francés de *economía solidaria* (Laville, 1994), para el que tanto cooperativas, mutualidades y asociaciones formarían parte del TS. Monzón (2006) y Sajardo y Chaves (2006) comentan que es en el tercer polo³ de la economía (el de reciprocidad) en donde hay que encuadrar la existencia de entidades asociativas, entre las que se encontrarían las asociaciones juveniles no lucrativas⁴ objeto del estudio. Aunque la *economía solidaria* distingue tres tipos de subsectores (*mercado*, *no mercado* y *no monetarias*), Barea (1990) y Monzón (2006; 2010a; 2010b) distinguen tan sólo dos dentro de la ES; el de *mercado*⁵ y el de *no mercado*⁶. A su vez el subsector de *no mercado* es definido por Monzón (2006) como aquel formado por organizaciones microeconómicas (en su mayoría asociaciones y fundaciones) financiadas “fuera del mercado” (ayudas) que suministran su producción de forma gratuita o a precios económicamente no significativos a individuos necesitados –beneficiarios– (Monzón *et al.*, 2010). Se trata de organizaciones no lucrativas en sentido estricto que aplican el principio de no distribución de beneficios (PNDB). En la contabilidad nacional se encuentra el sector institucional “S15” formado por aquellas “Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares–ISFLSH”, y que engloba a aquellas organizaciones cuyos recursos principales provienen de contribuciones voluntarias en efectivo o en especie efectuadas por consumidores (hogares), administraciones públicas (subvenciones y ayudas) y/o rentas de la propiedad (Monzón 2010a; Monzón *et al.*, 2010b). En Monzón (2006 y 2010a) se encuentran las 7 características que debe cumplir toda entidad perteneciente a la ES (y que cumplen las asociaciones juveniles analizadas): carácter privado, con personalidad jurídica propia, con autonomía de decisión organizativa y de gobierno, de libre adhesión, realizan la distribución de beneficios atendiendo a criterios de actividad y no de capital y ejercen una actividad económica con el objetivo de cubrir las necesidades de personas. De hecho Chaves y Monzón (2006) señalan que el Informe sobre la ES en la UE permite incorporar a las asociaciones (juveniles sin ánimo de lucro) dentro de la ES como “entidades privadas organizadas con autonomía de decisión que producen servicios de *no mercado* a favor de las familias”. Autores como Gui (1991) señalan como criterio principal para distinguir a las organizaciones de ES el que tanto los beneficiarios como los que componen la categoría dominante (directivos) no sean inversores capitalistas, condición que también cumplirían las asociaciones juveniles objeto de estudio. Para Monzón (2006) la función objetivo de las asociaciones y la función de creación de valor tienen carácter “social” (y no capitalista) para los socios de la misma.

Enfoque de las Organizaciones sin ánimo de lucro o NPO: De origen anglosajón, las entidades que formarían el TS serían aquellas privadas⁷, que obteniendo beneficios por llevar a cabo su actividad, no pueden distribuirlos entre las personas que las controlan, teniendo que destinarlos bien a la realización de sus objetivos, bien a la reinversión en la propia entidad. Los criterios definitorios de per-

3.- La economía estaría articulada en 3 polos: el mercado, el Estado y el de reciprocidad (Monzón, 2006:19).

4.- Permiten el intercambio no monetario en el ámbito de la sociabilidad primaria y combinan el polo de la reciprocidad con el no monetario (Sajardo y Chaves, 2006:94).

5.- Formado por empresas con organización democrática y con distribución de beneficios no vinculada al capital.

6.- Formado por instituciones privadas no lucrativas que producen servicios no destinados a la venta para grupos de hogares.

7.- Estas entidades responden a los 5 requisitos básicos propuestos por Salamon y Anheier: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria.

tenencia al TS presentados por Salamon y Anheier (1992) aparecen citados en Monzón (2006) y en Sajardo y Chaves (2006). Estos serían: tratarse de una organización formal, privada, no lucrativa (sujeta al PNDB), autogobernada y con participación de voluntarios. Sajardo y Chaves (2006) se centran en dos rasgos básicos de estas entidades: el respeto al principio de no distribución de beneficios y la movilización de recursos voluntarios, en forma de trabajo y de donaciones. Según lo expuesto, también para este enfoque, las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro estarían dentro del TS.

Comparación de ambos enfoques: Si se comparan ambos enfoques –ES y NPO– (Monzón, 2001 y 2006) se podría afirmar que los 5 criterios presentados por el de las NPO son todos compartidos por la ES y por el resto de sociedades mercantiles, excepto el de “no lucratividad”. De modo contrario, el enfoque las NPO no tiene en cuenta el carácter democrático y de cobertura de las necesidades de los socios, que si contempla el enfoque de la ES. La conclusión parece evidente. La ES excluye del TS a aquellas entidades no democráticas, y el NPO a las no lucrativas. Atendiendo al enfoque amplio de la ES⁸ de Monzón (2001 y 2006), dentro de la ES estarían las entidades, que no siendo democráticas, fueran voluntarias no lucrativas y proporcionaran servicios de *no mercado* a individuos necesitados (entidades con utilidad social en sentido estricto). Condiciones que son cumplidas por las asociaciones juveniles analizadas.

Otras visiones: Otros autores como Martín, J. (2001) ofrecen un planteamiento más abierto, como lo es el propuesto por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), que incluiría específicamente a asociaciones y fundaciones, entre otras, en la ES. Hernández (2001) añade además como entidades de ES a “otras entidades de carácter privado y sin ánimo de lucro”. Alternativamente, otros autores como Riesco (2001), restringen marcadamente la acepción de ES. De hecho este autor considera tan sólo a aquellas *empresas con carácter lucrativo* como entidades de ES. Esta visión excluye de la ES a todas las entidades que no sean cooperativas y sociedades laborales, además de remarcar el objetivo de la obtención de beneficios. Otros autores como De la Riva (2002) relajan el objetivo de las entidades de ES, asegurando que tienen por finalidad principal la consecución de beneficios sociales (empleo, inserción de personas con dificultades...), por encima del ánimo de lucro. La reciente Ley 5/2011, de 29 de marzo, de *Economía Social*, recoge en su artículo 4 los principios orientadores de la ES, respetados totalmente por las asociaciones juveniles analizadas.

El planteamiento clave de acción social: En Monzón (2010a) se cita la casuística de la consideración o no de las asociaciones como entidades de ES. Concluye que sólo aquellas que desarrollen actividades de *acción social*⁹ (AS) pertenecerán a la ES. El autor añade además a las asociaciones

8.- Este enfoque amplio integraría el tradicional sector empresarial de mercado de la ES y el conjunto de componentes propuestos por el enfoque NPO, sin exclusiones.

9.- Entidad de naturaleza privada, de adhesión y participación voluntarias y autonomía operativa cuya finalidad no lucrativa consiste en la consecución de objetivos de bienestar social mediante el suministro o provisión de bienes y servicios sociales o preferentes, gratuitamente o a precios económicamente no significativos, a personas o grupos de personas socialmente excluidas o en riesgo de exclusión” (Monzón, 2010a:53). Los servicios sociales o preferentes serán aquellos imprescindibles para mantener unas condiciones de vida dignas y decorosas, posibilitando el progreso y bienestar social. Las asociaciones juveniles realizan actividades: asistenciales, pobreza y marginación (n.º 4), infancia (n.º 5), juventud (n.º 6), atención e inserción de personas con discapacidad (n.º 10), cooperación al desarrollo y solidaridad internacional (núm. 14) -Actividades del Cuadro 1.3 en (Monzón, 2010a:56)-.

de AS de carácter religioso y plataformas y redes que desarrollen actividades económicas enfocadas a cubrir las necesidades de personas excluidas o en riesgo de exclusión al conjunto de entidades pertenecientes a la ES (entre ellas estarían las asociaciones juveniles). Monzón (2010a) considera a la ES un *polo de utilidad social*, lo que permite focalizar el interés en aquellos productores de *no mercado* que satisfacen necesidades sociales, las entidades no lucrativas de AS. Éstas constituyen el “*núcleo duro y sustantivo*” de la propia ES (Monzón, 2010a:52).

Una vez expuestas las distintas visiones y enfoques sobre los conceptos de TS y ES, y con la salvedad del planteamiento de Riesco (2001), se puede concluir que las asociaciones juveniles no lucrativas de formación, ocio y tiempo libre -conocidas como *Centros Juveniles*- objeto de estudio, son entidades que responden al perfil de asociaciones de ES y pertenecientes al TS. Si se considera además la dimensión de AS que realizan estas asociaciones su inclusión en la ES no tiene duda alguna por constituir el *núcleo duro y sustantivo* de la propia ES.

2. Voluntariado y asociaciones juveniles no lucrativas

En cuanto al concepto de *tiempo libre*, Comas (2000) apunta a que es aquel período de tiempo que hay entre las horas dedicadas al trabajo o al estudio y aquellas dedicadas al descanso nocturno. El *ocio* lo formarían aquellas actividades u ocupaciones en las que una persona invierte su tiempo, de forma libre o no obligatoria. En España, y en Galicia, no son pocas las asociaciones que contribuyen al bienestar de niños y jóvenes excluidos o en riesgo de exclusión social, en el campo de tiempo libre formativo. Este tipo de entidades ofertan un amplio abanico de actividades y dinámicas para niñas y jóvenes. Entre ellas estarían: grandes juegos, cuentacuentos, ludotecas, proyectos solidarios, talleres, acampadas, excursiones, convivencias, visitas culturales, etc.

En este tipo de asociaciones los voluntarios son el recurso fundamental de trabajo y mantenimiento de las actividades. Para Chacón y Vecina (2002) el *voluntario* es aquella persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda a otros, conocidos o desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello, y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro, o Administración. Es Sajardo (2000) quien remarca la condición del voluntario en las organizaciones *no lucrativas*, afirmando que estas organizaciones fundamentan su actividad en la movilización de recursos voluntarios. Afirmación que puede ser realizada tanto desde el enfoque anglosajón como desde el de la ES, atendiendo a la Comisión Científica de CIRIEC-España. Para De la Riva (2002) estos voluntarios son el verdadero pilar de estas entidades, ya que reciben formación y se encargan de transmitir su misión, visión y valores gratuitamente, lo que no implica inexistencia

tencia de coste para la entidad. Chacón y Vecina (2005) estudian la relación entre el denominado *apoyo social*¹⁰ y el mundo del voluntariado, relativo a tareas como a permanencia en ellas. Arias y Barrón (2008) estudian la permanencia de los voluntarios en las asociaciones. Según estos autores el llamado *apoyo social* va a condicionar en gran medida el tiempo de vinculación del voluntario con su entidad. Así si la entidad cuida, forma, hace un seguimiento y ofrece contraprestaciones (no económicas) al voluntario, logrará una mayor permanencia de este. Incluso aparece como variable positiva el tiempo pasado con anterioridad en la entidad. A mayor tiempo anterior de conocimiento y trabajo con la entidad, mayor probabilidad de que permanezca en la misma. Junto a ello lograr un clima emocional positivo en la organización, el conseguir que el voluntario considere al resto de compañeros como una fuente de apoyo material así como percibir que existe una estructura de comunicación adecuada son claves de *apoyo social* que implican una mayor permanencia del voluntariado. Sin embargo la intermitencia en la participación así como la reducción del tiempo de permanencia condicionan negativamente a la vida de la entidad. El voluntario pasa de entender su afiliación a la entidad a largo plazo a considerarla a corto plazo. Arias y Barrón (2008) hablan de un horizonte de 6 meses. A mayores estos autores apuntan otros factores difíciles de medir y que también influyen en su permanencia: el grado de motivación, sus actitudes religiosas o de planteamiento de vida, sus valores, su entorno de relaciones (amigos y familia) que lo condicionan, etc.

La experiencia en las asociaciones “Centros Juveniles” de Galicia es que el voluntario joven actual tiene una mayor valoración de su tiempo personal. El proceso de decisión de dónde va a invertir su tiempo personal es más complejo, llegando a medir el tiempo que va a donar gratuitamente a la entidad. El voluntario pasa de ser “militante” a “intermitente”. Antes se “entregaba” en dedicación y tiempo a la entidad. La misión, visión y valores de la entidad eran asumidos por el voluntario íntegramente, llegando a considerarse un voluntario de esa entidad a tiempo completo (24 horas). Actualmente el voluntario se podría definir como “intermitente”. Dentro del entorno de la sociedad de consumo, el voluntario decide a qué horas ser voluntario dentro de su jornada, según la disponibilidad de su tiempo y las diversas actividades a realizar. Para el voluntario juvenil los costes de oportunidad de sus horas libres son elevados. Incluso Herranz (2005) llega a caracterizar al voluntariado como volátil, ya que en sí no ofrece una colaboración segura, regular y sostenible en el tiempo para la entidad de acogida. Ello repercute negativamente en la gestión y supervivencia de la misma.

Según lo expuesto los términos asociacionismo juvenil no lucrativo y voluntariado son complementarios y dependientes. Si bien las entidades no lucrativas se están viendo afectadas por el cambio en el comportamiento de sus voluntarios, que pasan de ser voluntarios a “tiempo completo” o “en sentido estricto” a ser a “tiempo parcial” o “en sentido amplio” (Sajardo y Serra, 2008:197), con permanencias que se van reduciendo, llegando a abandonar la entidad “antes de tiempo”. Esto es así por cuanto la inversión que realiza la entidad en formar a sus trabajadores voluntarios no se ve amortizada, ya que en algunos casos los voluntarios formados revierten durante poco tiempo la formación a

10.- Incluye todo tipo de transacciones reales de ayuda (emocionales, informativas o materiales). Su percepción es íntima, de redes informales, de otros grupos o de la comunidad global. Tienen relación con la ayuda recibida (Barrón, 2004).

los nuevos voluntarios o incluso la dedicación de horas a la entidad es inferior a la esperada. Quizás parte del comportamiento de los voluntarios en estas asociaciones pueda venir explicado por la competencia que se da entre las empresas del sector. Muchas empresas lucrativas del sector ofrecen la posibilidad a muchos de los monitores voluntarios formados en estas entidades no lucrativas, puestos de trabajo remunerados puntuales o continuados. El voluntario juvenil observa cómo invirtiendo el mismo tiempo en la misma actividad, puede obtener contraprestación económica. Es el perfil del propio joven voluntario; estudiante, con pocos ingresos y con algo de tiempo libre, el que condiciona en mayor o menor medida su paso de voluntario a trabajador. Así el voluntario pasa a compaginar, en el mejor de los casos, o abandonar su asociación en favor de la empresa. Las entidades, conscientes de este tema, no pueden retener a su factor fundamental de trabajo, el voluntario, a quien en muchos casos formó gratuitamente, asumiendo ésta los costes de dicha formación. La entidad, pues, se cuestiona sobre cómo puede hacer para retener a sus voluntarios. De la Riva (2002) apunta la existencia de una nueva situación relacional que se da en las no lucrativas, la nueva relación entre voluntarios y profesionales asalariados. La incorporación de técnicos y gestores-administrativos contratados es creciente. Estamos ante una profesionalización de una parte de la entidad, la referente a actividades organizativas, de gestión o específicas (con cualificación).

3. Estudio del caso. Las asociaciones “centros juveniles”

La realidad objeto del estudio es la que vive en la actualidad la *Federación de Centros Xuvenís Don Bosco de Galicia*, compuesta por cinco asociaciones “Centro Juvenil”; *Abeiro* en A Coruña, *Amencer* en Ourense, *Don Bosco* en Compostela, *Abertal* en Vigo y *Ateibo* en Lugo. La Federación agrupa a más de 450 voluntarios, atendiendo con su trabajo a más de 4.000 niños y jóvenes gallegos¹¹. A su vez esta Federación está confederada a nivel estatal, formando parte de la Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España agrupa a 3.000 voluntarios y colaboradores y atiende a más de 11.000 destinatarios a nivel estatal¹². Estas asociaciones mantienen su atención a estos colectivos gracias al esfuerzo de voluntarios y colaboradores (DNPJS, 2007). Éstos trabajan con entrega y dedicación desde la gratuidad, con un compromiso de transformación de la sociedad basado en principios en tanto religiosos como humanistas. El equipo de animadores se presenta como el pilar fundamental y radical en el que se apoyan las asociaciones juveniles de este tipo. Gracias a este equipo es posible llevar a cabo tanto la programación y realización de las actividades de ocio y tiempo libre con una gran calidad educativa.

11.- www.fedboscogal.org

12.- www.confedonbosco.org

3.1. Definición y funcionamiento de las asociaciones juveniles “centros juveniles”

Los estatutos de una asociación juvenil la definen como una “entidad sin ánimo de lucro prestadora de servicios a la juventud, al amparo del artículo 22 de la Constitución Española, que se rige por la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación”. Los *socios* son personas mayores de edad que tienen un interés en el desarrollo de los fines de la asociación. En algunos casos se contempla la posibilidad de la pertenencia de los menores de edad, con voz, pero sin voto, con el consentimiento de la patria potestad. Se pueden distinguir tres *órganos representativos y de gobierno*: la asamblea general de socios, la junta directiva (órgano de dirección y control) y los cargos unipersonales (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocales...). Estos cargos pueden ser retribuidos, debiendo hacer mención expresa en los estatutos si es así. La asamblea general es el órgano de decisión de la asociación. Será la encargada del nombramiento de los miembros de la junta directiva, de la aprobación de las cuentas anuales y de los criterios generales de actuación de la asociación.

Este tipo de entidades están inscritas en el Registro Estatal de Asociaciones. A la hora de realizar la inscripción la Administración verificará el cumplimiento de los requisitos a cumplir por el acta fundacional y los estatutos. Las entidades deben de cumplir con lo recogido en la Ley Orgánica 1/2002 ya mencionada. Esta recoge que de obtener beneficios, las entidades deberán destinarlos al cumplimiento de sus fines, nunca repartirlos entre los socios. En cuanto a responsabilidad, las asociaciones responden con sus bienes actuales y futuros. Por su parte los asociados no responden personalmente de las deudas. Los titulares de órganos de gobierno responden de los daños y deudas contraídas por actos dolosos, de culpa o negligentes, así como civil y administrativamente por actos u omisiones en el ejercicio de sus funciones. La ley reconoce el posible derecho del asociado a recibir la aportación patrimonial inicial u otras, sin incluir las cuotas de permanencia. En el campo económico se recoge la posibilidad de recibir ayudas y subvenciones públicas para el desarrollo de programas concretos. Existe además la posibilidad de optar a la denominación de “utilidad pública”, lo que conlleva una serie de beneficios y exenciones fiscales reconocidos por ley. En el apartado normativo, las asociaciones deben de cumplir con las obligaciones fiscales de las justificaciones de las subvenciones concedidas, liquidar el IVA y disponer de unas cuentas anuales actualizadas y fieles a los criterios y principios contables vigentes. Corresponde además el pago del impuesto y la liquidación del Impuesto de Sociedades en el caso del alta en alguna actividad económica tipificada.

3.2. Descripción de la situación inicial

La situación de la que se parte es la apuntada en la introducción y constatada por las propias asociaciones juveniles no lucrativas de ocio y tiempo libre a nivel gallego. Sus voluntarios disminuyen algo en número y bastante en horas dedicadas a la asociación. Se da un cambio en el compromiso temporal: pasa de ser indefinido o plurianual, a ser anual o de pocos meses. Este cambio comienza a darse a finales del año 2004. La década anterior (1994-2004) estaba caracterizada por voluntarios comprometidos con la entidad, militantes, y con un gran número de horas de dedicación a su tarea en la organización.

Es, desde el año 2005 cuando estas entidades logran tan sólo retener algunos, muy pocos, voluntarios expertos, formados por ellas, con una media de edad en torno a los 24 años. Son pocos también los voluntarios en formación que conforman los equipos de trabajo, pero suficientes como para llevar a cabo sus actividades. Esto lleva a que el *saber hacer* de las entidades no se pueda transmitir bien y con la riqueza deseada, ya que en la mayoría de los casos no se llega a dar un trabajo conjunto intenso entre voluntarios en formación y formados y expertos.

El cambio en el perfil del voluntario, de “militante” a “intermitente”, apuntado anteriormente es una de las razones de los abandonos o disminución de horas donadas por los voluntarios. El voluntario actual no tiene una motivación fuerte, lo que lleva a que su compromiso, en términos generales, no sea superior a 9 meses (curso académico). Además valora en mayor medida la disposición personal de tiempo, lo que le lleva a una participación inconstante y dependiente de factores relacionales y circunstancias personales. Sus motivaciones no se asientan sobre valores vitales, sino que lo que lo mueve hacia estas entidades sociales pasa a ser circunstancial o momentáneo. En muchos casos es la amistad con otro voluntario lo que o anima a ser voluntario. Arias y Barrón (2008) afirman que el grado de satisfacción del voluntario con sus amigos es una variable de influencia en la permanencia de este en la entidad. De este modo un voluntario no satisfecho con sus amigos ofrecerá mayor tiempo a la entidad. La motivación, al ser volátil, condicionará de modo negativo su permanencia y el grado de donación de tiempo. Si además añadimos la mayor valoración que hace el voluntario del coste de oportunidad de su tiempo invertido, tenemos las posibles claves de la intermitencia en la participación del voluntario y de su futuro abandono.

Se debe hacer referencia también a una de las claves de la supervivencia de este tipo de asociaciones, la *formación* de sus voluntarios. Sajardo y Serra (2008) proponen la formación como elemento clave a la hora de lograr el desarrollo y retención de los voluntarios en las organizaciones. Según estos autores la formación debe estructurarse en un *plan de formación* que contemple los dos grandes bloques: la *formación inicial* (relativa a la historia, misión, visión, valores y filosofía de la organización), y la continua (carácter técnico y que busca la especialización). De la Riva (2002) apunta que la formación y el aprendizaje son elementos fundamentales a la hora de lograr la renovación asociativa. A mayor grado de formación de sus miembros, mayor calidad en sus actuaciones (actividades), mayor conocimiento y dominio de la misión, visión y valores de la entidad, mayor implicación con la propuesta y proyectos y mayor identificación con la entidad. El comportamiento tipo del voluntario que llega nuevo a la entidad es el de querer participar activamente en las tareas, sentirse útil. Sin embargo no sucede lo mismo con la formación. El ímpetu no es el mismo. Aunque las entidades hacen un esfuerzo por ofrecer formación gratuita, la participación de los voluntarios no es constante. Las entidades intentan cuidar el perfil de voluntario, ofertando una formación inicial teórico-práctica obligatoria. El número de nuevos voluntarios es más escaso que en la década anterior referida, pero el esfuerzo por la formación llevó a lograr actualmente un planteamiento formativo óptimo. La obligatoriedad de la formación continua tiende a relajarse, por la creencia de que forzar al voluntario a que se forme puede llevar al abandono por su parte. Así, la obligatoriedad pasa a ser una recomendación. Arias y Barrón (2008) evidencian que una parte importante del *apoyo social* ofrecido por la organización es

la formación. Un voluntario que ha sido formado por la entidad, tiende a permanecer más tiempo en ella, debido al mayor grado de identificación con esta. Se podría concluir que cuidar la formación repercute en un mayor apoyo de la motivación y dar forma al compromiso.

3.3. Objetivos

La organización debe de actuar ante la realidad comentada de cambios e intermitencia y abandono de sus voluntarios. Arias y Barrón (2008) proponen el cuidado del *apoyo social* por parte de la entidad como forma de lograr una mayor permanencia del voluntario. Logrando la satisfacción del voluntario por pertenecer a la entidad, se consigue una mayor fidelización del mismo. Es por ello que la entidad debe cuidar a todos y cada uno de sus voluntarios, lograr que “participen en diferentes esferas de la organización” (Sajardo y Serra, 2008:208) y conseguir que se sientan reconocidos en su labor. Mediante estas acciones de *apoyo social* se conseguiría mantener y desarrollar el sentido de pertenencia a la organización, lo que favorecería la continuidad de los voluntarios, y con ello, la de la propia asociación (Sajardo y Serra, 2008). La limitación reside en los (a menudo) escasos recursos que para ello pueda dedicar la entidad. Según lo comentado y atendiendo a un criterio de vinculación-aportación horaria, los voluntarios de toda organización podrían ser agrupados en dos grandes colectivos bien diferenciados¹³:

- a) los voluntarios “clave¹⁴” y en “sentido estricto¹⁵”,
- b) los voluntarios con menor sentido de pertenencia y en “sentido amplio¹⁶”,

Se trataría de mantener la vinculación de los primeros a la entidad, y lograr un mayor grado de fidelización y aportación horaria del segundo colectivo. El planteamiento reside en conseguir que ningún voluntario se sienta “peor tratado” que otro. Todos se deben sentir importantes y reconocidos en su labor dentro de la entidad. De esta forma se lograría la satisfacción de cada voluntario, y su permanencia en la entidad. Una vez definida la importancia de conseguir la satisfacción de cada voluntario y la limitación de los recursos a emplear, parece necesario plantear el problema desde el punto de vista organizacional¹⁷, en relación con la *idoneidad* de retener o no en la entidad a cada uno de los voluntarios del equipo. De esta forma la organización trataría de responder a preguntas del tipo:

13.- *El caso del voluntario con un sentido de pertenencia elevado y una aportación menor a 16 horas será incluido en el colectivo voluntarios “clave” y “en sentido estricto”. Para el autor el sentido de pertenencia tiene un mayor peso. No se considera el caso del voluntario con sentido de pertenencia bajo y con dedicación superior a 16 horas. Dedicación y pertenencia correlacionan positivamente.*

14.- *Aquellos que llevan más de 18 meses en la asociación, fidelizados con los objetivos de la misma y que aportan su saber hacer. Coincidiría con el voluntariado formal o institucionalizado, de servicios y en sentido estricto, propuesto por Sajardo y Serra (2008).*

15.- *Voluntario que dedica más de 16 horas mensuales (4 semanales) a una organización voluntaria (Sajardo y Serra, 2008:197)*

16.- *Voluntario que dedica 1 hora al mes (mínimo) a una organización voluntaria (Sajardo y Serra, 2008:197).*

17.- *Coincidiendo con un enfoque utilitarista, desde el punto de vista de “utilidad que aporta el voluntario” a la entidad.*

- ¿En qué medida es conveniente o *idóneo* cada uno de los voluntarios para la continuidad de la entidad?
- ¿Cuál es el perfil de cada uno de los voluntarios que forman el equipo?
- ¿Bajo qué criterios deben ser evaluados los voluntarios de una entidad?
- ¿Es posible establecer un método objetivo que establezca un orden de preferencia de un voluntario sobre el resto del equipo para una entidad?

Dar respuesta a las preguntas planteadas no es fácil. En la mayoría de los casos el responsable del equipo de voluntarios de una entidad sería capaz de escoger entre los miembros de su equipo frente al resto de componentes a aquel (o aquellos dos) que más destacara en una cualidad concreta. La complicación aparece si se quisiera establecer un *orden o clasificación de idoneidad* (para la entidad) de los voluntarios. El responsable, en la mayoría de los casos, haría una valoración de cada voluntario en particular y en el conjunto del equipo atendiendo a su propio “criterio global¹⁸”, lo que confiere al proceso un marcado *carácter subjetivo*. Es la búsqueda de la *objetividad* en el proceso de calificación de los voluntarios, la que lleva a proponer la aplicación del método del *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Este método permite obtener una clasificación *objetiva* de voluntarios, ordenados según el cumplimiento de los criterios considerados, y a su vez ponderados entre ellos. La entidad podría hacer uso de esta información para llevar a cabo las actuaciones que considere oportuno en relación con el fortalecimiento del equipo de voluntarios mediante actividades de *apoyo social*. Es decisión de la entidad el grado de las medidas adoptadas, así como el colectivo de destinatarios de las mismas (*idóneos/no idóneos*). El fin último de la satisfacción de los “motores” básicos de estas entidades asegura un buen funcionamiento de la entidad, su supervivencia y cumplir su misión.

4. Aplicación del modelo AHP como método de evaluación de voluntarios

El AHP (Analytic Hierarchy Process) es un modelo multicriterio de aplicación en la toma de decisiones en situaciones con factores cualitativos o inciertos. Entre otras, podemos mencionar que son empleadas en la adopción de decisiones, en la evaluación y selección de inversiones, en la selección de personal... Los campos de aplicación son numerosos; economía financiera, marketing, gestión de recursos humanos... Este modelo fue presentado y desarrollado por Thomas L. Saaty (1980; 1987; 1990). En Doldán (2003) se puede encontrar una excelente revisión teórica de dicho modelo. El AHP destaca por ser un modelo simple, comprensible y con el que es posible la jerarquización de criterios y subcriterios basados en opiniones o ideas subjetivas con los que poder obtener una lista razo-

18.- Por este criterio se entiende la consideración de la entidad (misión, visión y valores), el perfil subjetivo de voluntario tipo que tiene el responsable y la percepción del papel de cada uno de los voluntarios en la entidad.

nada y consistente de puntuaciones con las que ordenar una serie de elementos o sujetos. Está basado en la comparación individual entre pares de alternativas a partir de una misma propiedad, de cada elemento con cada uno del resto de elementos o sujetos, obteniendo escalas relativas de orden de carácter objetivo.

4.1. Revisión teórica del Analytic Hierarchy Process - AHP

A la hora de definir el AHP, los principios en los que se basa son tres:

- a) El caso o problema a estudiar así como sus factores o criterios relevantes se esquematiza, estableciendo una estructura jerárquica del caso.
- b) Los elementos objeto del estudio se comparan de modo individual con cada uno del resto de elementos. Posteriormente se crea la *Matriz A de pares* a_{ij} ; con todos los resultados obtenidos.
- c) Las escalas relativas van recogiendo las puntuaciones resultantes de cada una de las ponderaciones e integraciones del modelo. Finalmente se obtiene una escala con un orden preferencial definitivo.

Este modelo se basa en el denominado *principio de descomposición jerárquica*. Por jerarquía se entiende un modelo abstracto de la estructura de un sistema. Los elementos básicos de este principio y con los que trabaja el modelo son los siguientes:

- a) **OBJETIVO O META:** Suele ser la elección de una opción de entre varias o bien el establecimiento de una clasificación de los distintos elementos según uno o varios criterios.
- b) **ALTERNATIVAS:** Identificadas por el vector $A = \{a_1, a_2, a_3... a_m\}$ se trata de las diferentes posibilidades-opciones. Al inicio del problema se establecen las que se van a considerar.
- c) **CRITERIOS:** Serían los juicios de valor que se tienen en cuenta a la hora de comparar las alternativas. Sería el "cómo" se hace la clasificación de las opciones. A su vez los criterios pueden estar agrupados según el tipo de juicio de valor o según su importancia. Se podría hablar de subcriterios y criterios.

En sí el método es complejo en cuanto a su definición y aplicación. Es necesario primero, una acertada selección de los criterios y subcriterios a tener en cuenta en la evaluación, así como una acertada definición de sus ponderaciones y niveles jerárquicos establecidos. Además es necesaria una acertada evaluación de los sujetos mediante comparación con el resto de elementos. Todo ello puede llevar a una clasificación coherente y acertada. A la hora de seleccionar los criterios, algunos autores hacen referencia a características como la de relevancia, aplicabilidad, facilidad, comparabilidad, exhaustividad y no redundancia. De hecho se da cierta relación entre los criterios y las relaciones entre los elementos a partir de la estructura jerárquica. Siendo los elementos independientes y las relaciones deterministas se da entre ellos una relación uno a uno con el resto de elementos. En Herranz (2005) se hace una aproximación a los sistemas de información y análisis para la evaluación y gestión. En el estudio se revisa uno de los sistemas de información aplicables a las entidades no lucrati-

vas, el denominado Enfoque del Marco Lógico (EML). Este enfoque se basa en una serie de principios o características que conviene reseñar, y que como se verán coinciden con las bases de aplicación del modelo AHP. Estas serían:

- La estructuración de la realidad objeto del estudio.
- La jerarquización de los elementos de la estructura.
- La explicitación de sus relaciones lógicas.
- El establecimiento de unas metas u objetivos a alcanzar.
- La evaluación de consecución de objetivos/medición de la consistencia.

Escalas de valoración: Según lo apuntado, el método AHP está basado en la comparación uno a uno por pares entre los distintos elementos según el criterio de evaluación considerado dentro del grupo de criterios definidos. Ello facilita la aplicación del modelo por parte del sujeto evaluador. Esto se debe a que el evaluador puede establecer en qué grado una alternativa (voluntario) es preferida a la otra, centrándose sólo en una de las propiedades o criterios definidos, quedando el resto de propiedades y elementos inicialmente al margen. Los resultados obtenidos de cada evaluación de pares de alternativas van conformando las escalas relativas. Los elementos a considerar serían los pesos relativos indicadores de la importancia relativa de las diferentes alternativas A_1, A_2, \dots, A_n (w_i) y la relación que indica la escala relativa de la comparación entre las alternativas A_i y A_j en relación a una característica o propiedad ($a_{ij} = w_i / w_j$). La matriz resultante recíproca A vendrá expresada según $A=(a_{ij})$, $a_{ij} = w_i / w_j = 1/a_{ji} = 1/(w_j/w_i)$, siendo $i, j=1, \dots, n$.

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{c}
 A_1 \quad A_2 \quad \dots \quad A_n \\
 A_1: \left(\begin{array}{cccc}
 w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\
 A_2: \left(\begin{array}{cccc}
 w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 A_n: \left(\begin{array}{cccc}
 w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n
 \end{array} \right)
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{c}
 A_1 \quad A_2 \quad \dots \quad A_n \\
 A_1: \left(\begin{array}{cccc}
 a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\
 A_2: \left(\begin{array}{cccc}
 a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 A_n: \left(\begin{array}{cccc}
 a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn}
 \end{array} \right)
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}$$

Y si consideramos que,

$$\begin{pmatrix}
 w_1/w_1 & \dots & w_1/w_n \\
 \dots & \dots & \dots \\
 w_n/w_1 & \dots & w_n/w_n
 \end{pmatrix}
 *
 \begin{pmatrix}
 w_1 \\
 \dots \\
 w_n
 \end{pmatrix}
 =
 \begin{pmatrix}
 w_1 + w_1 + \dots + w_1 \\
 \dots \\
 w_n + w_n + \dots + w_n
 \end{pmatrix}
 =
 \begin{pmatrix}
 n * w_1 \\
 \dots \\
 n * w_n
 \end{pmatrix}
 = n * W$$

Generalizando la expresión:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} w_1 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} = n * \begin{pmatrix} w_1 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} \Leftrightarrow A * W = n * W$$

Las estimaciones contenidas en “A” toman un valor entre el 1 y el 9 o sus recíprocos. Según esto podemos estar ante dos escenarios distintos (Doldán, 2003:433):

1. Escenario 1.- El valor de los pesos w_i es conocido a priori: “w” es el vector propio asociado a la *matriz* A. Atendiendo a la propiedad de transitividad y reciprocidad entre los pares de juicios relativos, las opiniones recogidas en la matriz A serían consistentes. Ya que $a_{ik} * a_{kj} = w_i / w_k * w_k / w_j = a_{ij}$
2. Escenario 2.- El valor de los pesos w_i no es conocido a priori: En este caso se tiene la expresión $A*W=\lambda_{m\acute{a}x} * W$, donde $\lambda_{m\acute{a}x}$ es el valor propio de A. Los juicios relativos a_{ij} son emitidos en la Matriz A. En este caso “n” sería el valor propio de la *Matriz* A para el caso del conocimiento a priori de las ponderaciones.

Dentro del modelo podemos destacar cuatro axiomas que lo definen:

- Axioma 1.- Dos alternativas se pueden evaluar mediante comparación atendiendo a un criterio. El valor resultante será un a_{ij} establecido a partir de una escala de naturaleza recíproca: $a_{ij}= 1 / a_{ji}$ para todo ij contenido en A.
- Axioma 2.- a_{ij} es finito para todo i,j contenido en A.
- Axioma 3.- Un problema de decisión puede formularse como una jerarquía (subproblemas).
- Axioma 4.- Todo lo relevante o significativo debe ser expresado en la jerarquía propuesta.

Saaty (1980) se basa en la ley de Weber y Fecher en cuanto a la traducción numérica de la recogida de datos cualitativos, normalmente verbales, a efectos del cálculo posterior. La tabla de valoración que se expone es la propuesta por Saaty (1990). Recoge los posibles valores que pueden tomar los a_{ij} , una vez que son comparadas las alternativas (voluntarios) uno a uno por pares, atendiendo a un criterio o propiedad concreta, dejando el resto de criterios al margen.

Tabla 1. Valores numéricos de puntuación. Saaty

VALORES NUMÉRICOS	DEFINICIÓN (alternativas i - j)
1	Igualmente importantes o preferidas.
3	"i" ligeramente más importante o preferida a "j".
5	"i" fuertemente más importante o preferida a "j".
7	"i" muy fuertemente más importante o preferida a "j".
9	"i" extremadamente más importante o preferida a "j".
2, 4, 6, 8	Valores intermedios para situaciones de compromiso.
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Empleados para reflejar la relación inversa o de la 2ª alternativa
1/2, 1/4, 1/6, 1/8	respecto a la 1ª

FUENTE: Saaty (1990).

Proceso de cálculo: Saaty propone un proceso de cálculo basado en la obtención del vector de valores propios de la Matriz A. Este vector contiene los pesos de cada una de las alternativas o sujetos evaluados. Saaty defiende que de no haber inconsistencia (errores de medida) dentro de la Matriz A, estos pesos relativos "w" podrían ser obtenidos a partir del promedio de las filas de A, matriz de rango 1 y simétrica. Se cumple además que $A \cdot W = n \cdot W$, donde "n" es la dimensión de la Matriz A. Si se está en el caso de que existe inconsistencia, la estimación de W se puede definir como w , y puede obtenerse a partir de $A \cdot \hat{W} = \lambda_{\max} \cdot \hat{W}$. En esta expresión λ_{\max} sería el valor propio principal de Saaty, que demostraría que $\lambda_{\max} \geq n$. Los valores se aproximarían a medida que la Matriz A fuera más consistente. Al ser la Matriz A en cierta medida simétrica facilita el cálculo del vector de valores propios y del principal. Es necesaria la aplicación de un algoritmo matemático consistente en obtener potencias sucesivas de la Matriz A. El resultado se normalizaría obteniendo la solución una vez que se alcanza un grado de convergencia óptimo. Este grado de convergencia es óptimo cuando el valor de diferencia entre dos valores sucesivos de W es inapreciable. $W = \lim_{k \rightarrow \infty} A^k e / e^T A^k e$, donde $e = (1 \ 1 \dots 1)$ y $\lambda_{\max} = [\sum a_{1j} \cdot w_j] / w_1$. Aún así es posible encontrar diversos planteamientos para obtener el vector de pesos o ponderaciones a partir de la Matriz A.

Consistencia: El AHP permite la realización de análisis de sensibilidad de los resultados conseguidos, esto es, de los juicios comparativos de dos en dos elementos. Para realizarlo se debe cumplir que la Matriz A sea recíproca y totalmente consistente. El elemento "i-ésimo" de $A \cdot W$ será: $\lambda_{\max} = \sum a_{ij} \cdot w_j / w_i = \sum 1 = n$.

El índice de consistencia viene expresado por la fórmula: $\mu = (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$. Este índice tiende a cero, a medida que se aproxima a una consistencia perfecta. El problema es que es que se trata de un índice absoluto no comparable con ningún otro índice o límite que permita graduar la consistencia indicada, aceptando por válido en el AHP un grado de inconsistencia leve. Para resolver esto Saaty propone un índice de consistencia medio aleatorio según la dimensión de A. Este índice sería la *ratio de consistencia*. Es el cociente entre el índice de consistencia anterior y un índice aleatorio relacionado con

la dimensión de A. El valor referente aceptable para esta ratio de consistencia es de un 10%. Ratio de consistencia = Índice de consistencia / α , donde $\alpha = (\lambda_{m\acute{a}x} - n) / (n - 1)$. En Doldán (2003) se encuentra un ejemplo de la relación entre las dimensiones (de 1 a 15) y el índice aleatorio α relacionado (de 0 - dimensión 1 y 2-, hasta 1,45 -dim. 9- y 1,59 -dim. 15-). Aunque no es objeto del trabajo, sería posible una mayor profundización en el concepto de consistencia y del *rank reversal* (Doldán, 2003).

Condicionantes: El proceso de clasificación de los voluntarios de la entidad a través de la aplicación del AHP depende en gran medida de la coherencia y objetividad de la persona que asuma el papel de experto o evaluador. Esta persona será consultada en el proceso de definición de los criterios y subcriterios como en el de puntuación. El experto es conocedor de la misión, visión y valores de la entidad así como de su organización interna y trabajo de los voluntarios. El *experto* deberá tener un conocimiento exhaustivo de la entidad y de los candidatos a evaluar.

4.2. Estudio del caso: aplicación del AHP en la asociación de ocio y tiempo libre “Centro Xuvenil Abeiro”

El caso objeto de estudio hace referencia a la aplicación del modelo AHP a una representación del equipo de voluntarios (5 candidatos del equipo de 45) de la Asociación *Centro Xuvenil Abeiro* de Ocio y Tiempo Libre de A Coruña, perteneciente a la *Federación de Centros Xuvenís Don Bosco de Galicia*. La inquietud generada ante el reto de la sostenibilidad del equipo de voluntarios es el motivo de la propuesta. Disponer de una herramienta que permita clasificar a los voluntarios de la entidad atendiendo a una serie de criterios concretos (vg. la *idoneidad*) facilitaría la gestión global sostenible del equipo. Sería posible una acertada individualización de las medidas de *apoyo social*, y con ello la satisfacción de los voluntarios. Todo ello repercutiría además de modo positivo sobre la permanencia de éstos, asegurando la continuidad de los programas de actuación social y su calidad (Arias y Barrón, 2008). Se trata por tanto de estudiar la viabilidad del método AHP en las asociaciones juveniles definidas. En la fase de definición y aplicación se contó con la colaboración del coordinador de actividades de la entidad (*experto*) entre 2003 y 2007.

Criterios considerados: Se consideraron dos grandes categorías; la “A.- Aspecto relacional” y la “B.- Aspecto personal”. Cada una de ellas consta de tres subcategorías; AA.- *Relación*, AB.- *Personal* y AC.- *Formación*, para la A, y BA.- *Actitud*, BB.- *Cualidad* y BC.- *Compromiso* para la B. A su vez, cada subcategoría agrupa a dos o tres criterios, hasta un total de 16. El objetivo del planteamiento sería definir la *idoneidad* de un voluntario tipo en relación con los objetivos de la entidad. Para puntuar los criterios (Tabla 2), subcategorías y categorías, además de los candidatos, el experto empleó la Tabla 1 de puntuación propuesta por Saaty (1990).

Proceso de asignación de puntuaciones a los voluntarios: En el proceso entrarían los voluntarios actuales de la asociación juvenil. El experto una vez establecidas las integraciones hacia arriba de los subcriterios y criterios pasaría a puntuar a cada uno de los voluntarios (definidos como “candidato”) mediante comparación con cada uno del resto de elementos, teniendo en cuenta uno a uno cada uno de los 16 criterios definidos.

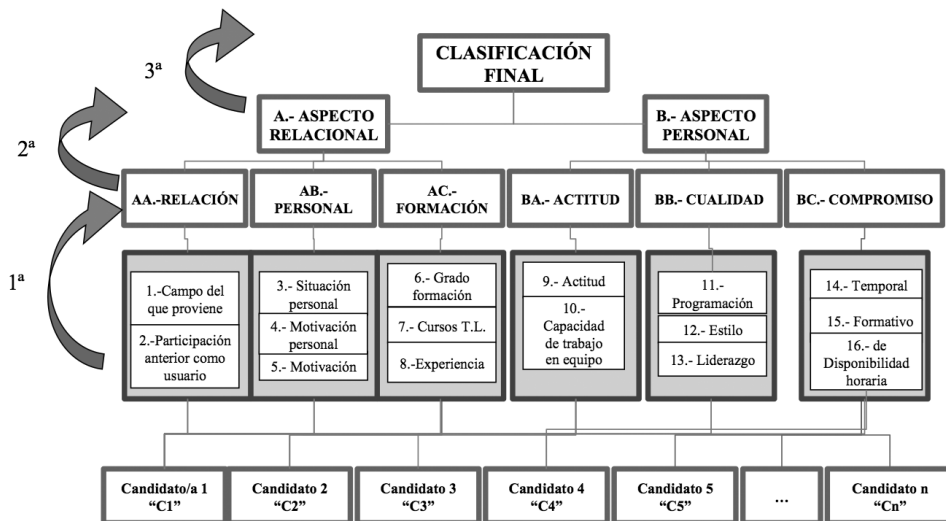
Tabla 2. Definición de los 16 criterios considerados en el proceso

CRITERIOS CONSIDERADOS. CASO: Asociación juvenil no lucrativa "Centro Juvenil"
A.- ASPECTO RELACIONAL
<p>A.A.- Relación (1,2)</p> <p>1.- Campo del que proviene como voluntario: Es preferido el que proviene de infancia o juvenil.</p> <p>2.- Relación anterior con la entidad: Es preferido el que ya participó en la entidad (como usuario).</p> <p>A.B.- Personal (3, 4, 5)</p> <p>3.- Situación personal: Preferencia: estudiantes no independizados menores de 25 años.</p> <p>4.- Inquietud educativa: Es preferido el que tiene una motivación educativa desinteresada.</p> <p>5.- Sobre las motivaciones: Es preferible el que tenga una motivación humanista y/o religiosa.</p> <p>A.C.- Formación (6, 7, 8)</p> <p>6.- Grado de formación: Preferencia por el que ha realizado más cursos y de temática variada.</p> <p>7.- Cursos de Tiempo Libre realizados: Es preferible el que tiene mayor formación en estos cursos.</p> <p>8.- Años de experiencia en Ocio y Tiempo Libre: Preferencia por una mayor experiencia.</p>
B.- ASPECTO PERSONAL
<p>B.A.- Actitud (9, 10).</p> <p>9.- Actitud: Es preferible el que tiene una actitud de participación, dinámica, coherente y responsable.</p> <p>10.- Capacidad de trabajo en equipo: Se prefiere el que trabaja en equipo, motiva y cohesiona al grupo.</p> <p>B.B.- Cualidad (11, 12, 13)</p> <p>11.- Habilidades: Se prefiere el que sabe programar y aprovechar los recursos disponibles al máximo.</p> <p>12.- Estilo: Es preferible el que mantiene la "distancia educativa" y es buen educador.</p> <p>13.- Responsabilidades-liderazgo: Se prefiere el que asume responsabilidades y es líder positivo para el equipo.</p> <p>B.C.- Compromiso (14, 15, 16)</p> <p>14.- Capacidad o grado de compromiso temporal: Es preferido aquel con mayor vinculación.</p> <p>15.- Compromiso de formación permanente: Es preferido el que se compromete a recibir formación.</p> <p>16.- Disponibilidad horaria: Se prefiere el que presenta mayor disponibilidad horaria.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

Esquema del proceso de integración: Como podemos observar en la Ilustración 1 habría tres integraciones a realizar:

Ilustración 1. Integraciones a realizar. Modelo AHP. Caso: Centro Xuvenil Abeiro



FUENTE: Elaboración propia.

Integración 1ª: Multiplicar cada una de las 16 matrices de valores de criterio por su ponderación. Las 16 matrices son obtenidas a partir de la puntuación del experto, quien compara candidato a candidato atendiendo a un criterio determinado. La puntuación responde a los valores de la Tabla 1. Se obtienen las subcategorías (AA, AB, AC, BA, BB y BC) multiplicando cada una de las matrices de los criterios por su ponderación correspondiente.

Integración 2ª: Multiplicar cada matriz (3 de cada subcategoría, 6 en total) resultante de la 1ª integración, por su ponderación dentro de cada categoría (A y B).

Integración 3ª: Multiplicar cada matriz (1 de cada categoría) por su ponderación. Multiplicaremos cada una de las 2 matrices de las 2 categorías referidas (de la segunda integración) por la ponderación final de A y B.

Obtención de las matrices resultantes de los criterios: De nuevo los valores aritméticos asignados son los contenidos en la Tabla 1. En el proceso se obtienen las matrices resultantes a partir de la valoración del *experto* para cada uno de los 16 criterios propuestos. En la Ilustración 2 se presenta una matriz ejemplo resultante de la asignación de valores entre voluntarios considerados en el análisis objeto de estudio. En este ejemplo se contemplan cinco voluntarios que son puntuados en comparación con cada uno del resto de candidatos según el criterio “de qué campo proviene como voluntario”.

Ilustración 2. Ejemplo de matriz de asignación de valores a los 5 voluntarios

➤ MATRICES RESULTANTES DE LA ASIGNACIÓN DE VALORES

- Responden a la valoración realizada por el experto, quien compara para cada criterio a un voluntario frente al otro.
- Habrá una matriz por cada uno de los 16 criterios.

Ejemplo: Matriz 1.- De qué campo del Tiempo Libre proviene como voluntario.

1	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1	1	1/7	1	1
C2	1	1	1/7	1	1
C3	7	7	1	7	7
C4	1	1	1/7	1	1
C5	1	1	1/7	1	1

▪El Candidato 3 es **muy fuertemente** preferido al Candidato 1, 2, 4 y 5 (puntuación “7”).

▪Los Candidatos 1, 2, 4 y 5 son **igualmente** preferidos entre ellos (puntuación “1”).

FUENTE: Elaboración propia.

Matrices con la ponderación de subcategorías y categorías: En los gráficos que siguen a continuación se presentan las matrices resultantes de la ponderación de cada una de las subcategorías, correspondiente a la *integración 1ª* hacia arriba (Ilustración 3 e Ilustración 4), a la *integración 2ª* (Ilustración 5) y a la *ponderación final* (Ilustración 6).

Ilustración 3. Ponderación de la Subcategoría “A” (1ª integración)

> PONDERACIÓN DE LA SUBCATEGORÍA “A.- ASPECTO RELACIONAL”

AA RELACIÓN	CAMPO	PARTICIPACIÓN ANTERIOR
CAMPO	1	1/7
REL. ANTER	7	1

- La PARTICIPACIÓN ANTERIOR es **más fuertemente** valorada que el Campo del que proviene el voluntario.

AC FORMACIÓN	FORMAC	CURSOS T.L.	AÑOS EXPER.
FORMACIÓN	1	3	2
CURSOS T.L.	1/3	1	1/2
AÑOS EXPERIENCIA	1/2	2	1

- La FORMACIÓN es **ligeramente preferida** a los años de experiencia del voluntario y a los Cursos de Tiempo Libre.

AB PERSONAL	S. PERS	I. EDUC.	MOTIVAC.
SITUAC. PERS	1	1/3	1/5
INQUIETUD EDUCATIVA	3	1	1/6
MOTIVACIÓN	5	6	1

- La MOTIVACIÓN es **fuertemente/muy fuertemente preferida** a la situación personal y a la inquietud educativa del voluntario (puntuaciones “5 y 6”).

FUENTE: Elaboración propia.

Cada una de las matrices es el resultado de la ponderación realizada uno a uno por el experto de cada uno de los 16 criterios por orden de importancia para la entidad. El experto empleó para ello la ya comentada tabla de valoración de Saaty. Esta ponderación se llevó a cabo en tres niveles, según el mismo número de integraciones a realizar.

Ilustración 4. Ponderación de la Subcategoría “B” (1ª Integración)

> PONDERACIÓN DE LA SUBCATEGORÍA “B.- ASPECTO PERSONAL”

BA.- ACTITUD	ACTITUD	TRAB. EQUIP.
ACTITUD	1	1
TRAB. EQUIP.	1	1

- La ACTITUD y el TRABAJO EN EQUIPO se **valoran igual** (puntuación “1”).

BC.-COMPROMISO	TEMPORAL	FORMATIVO	DISP. HOR
TEMPORAL	1	1/6	3
FORMATIVO	6	1	6
DISP. HORARIA	1/3	1/6	1

- El COMPROMISO FORMATIVO es **fuertemente/muy fuertemente preferido** en comparación con el compromiso temporal y la disponibilidad horaria (puntuación “6”).

BB CUALIDAD	PROGRAMAC.	ESTILO	LIDERAZGO
PROGRAMAC.	1	1/8	1/4
ESTILO	8	1	3
LIDERAZGO	4	1/3	1

- El ESTILO es **extremadamente preferido** frente a la habilidad en la programación (puntuación “8”).
- El LIDERAZGO es **ligeramente/fuertemente preferido** a la habilidad para programar actividades (puntuación “4”).

FUENTE: Elaboración propia.

Ilustración 5. Ponderación de las categorías “A” y “B” (2ª Integración)

➤ PONDERACIÓN DE LAS CATEGORÍAS “A” y “B”

A ASPECTO RELACIONAL	AA RELACIONAL	AB PERSONAL	AC FORMACIÓN
AA RELACIONAL	1	1/4	1/2
AB PERSONAL	4	1	3
AC FORMACIÓN	2	1/3	1

▪ La subcategoría **PERSONAL** es *ligeramente preferida* a Relación (4) y a Formación (3).

▪ La subcategoría **FORMACIÓN** es *igualmente preferido* a Relación (2)

▪ La subcategoría **CUALIDAD** es *extremadamente importante* frente a Actitud (8) y Compromiso (8).

▪ La subcategoría **COMPROMISO** es *ligeramente más importante* que Actitud (3).

B ASPECTO PERSONAL	BA ACTITUD	BB CUALIDAD	BC COMPROMISO
BA ACTITUD	1	1/8	1/3
BB CUALIDAD	8	1	8
BC COMPROMISO	3	1/8	1

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez propuestas estas matrices de valoración y los criterios ponderados, se procede a obtener las matrices de puntuaciones de los voluntarios para cada uno de los 16 criterios considerados. En este caso se trata de matrices 5x5, 5 voluntarios comparados uno a uno con el resto de voluntarios atendiendo a cada uno de los 16 criterios. Para la resolución final y la obtención de la clasificación de orden de los voluntarios se empleó el programa informático AHP001. Además se comprobó que el *Índice de Inconsistencia* de las matrices de criterios, subcategorías y categorías fuera menor que 0.0001.

Ilustración 6. Ponderación final (3ª Integración). Matriz Final

➤ PONDERACIÓN FINAL. MATRIZ A-B

A-B FINAL	A	B
A	1	0,6
B	0,4	1

➤ En la **Matriz A-B Final** observamos:

•El **ASPECTO RELACIONAL (A)** es un 60% *más preferido* que el **ASPECTO PERSONAL (B)**.

FUENTE: Elaboración propia.

5. Resultado de la aplicación y análisis crítico

El resultado obtenido tras la aplicación del modelo propuesto AHP a la selección de 5 voluntarios del equipo de monitores de la asociación juvenil no lucrativa “Centro Xuvenil Abeiro” de A Coruña, perteneciente a la *Federación Galega de Centros Xuvenís Don Bosco de Galicia* fue satisfactorio y respondió a las expectativas. Según la clasificación final obtenida de *idoneidad*, los voluntarios que ocuparon los primeros puestos (1º y 2º) se correspondieron con voluntarios “clave” y en “sentido estricto”¹⁹. El segundo grupo (3º, 4º y 5º) lo formarían aquellos voluntarios caracterizados por un sentido de pertenencia no muy marcado y que dedican a la entidad una menor cantidad de tiempo (voluntarios en sentido amplio)²⁰. Los resultados permiten a la entidad tomar en consideración el modelo AHP para llevar a cabo medidas individualizadas de *apoyo social* que redunden en la satisfacción y sostenible del equipo de voluntarios y en la sostenibilidad de la entidad (Sajardo y Serra, 2008; Arias y Barrón, 2008).

El análisis crítico de la herramienta presentada hace necesario presentar los “puntos débiles” o limitaciones del AHP como método de evaluación de voluntarios. Estas serían:

a) *Limitaciones sobre la definición de los criterios, categorías y subcategorías.* Una parte fundamental del éxito de la aplicación del modelo reside en la definición correcta del objetivo, criterios y categorías. La dificultad reside en muchos casos en la “verbalización” del concepto subjetivo que se quiere evaluar. Una definición cuidada del planteamiento, los criterios y categorías conducen a unos buenos resultados.

b) *Limitaciones sobre el papel del experto.* El planteamiento del AHP pivota sobre el experto que desempeña el papel de evaluador. La persona indicada para esta labor sería el coordinador de actividades o responsable de área o proyecto, puestos comunes en las entidades no lucrativas. La propuesta reside en la consideración de que la persona que lidera el proyecto o al equipo de voluntarios tiene un conocimiento suficiente de los voluntarios que tiene bajo su responsabilidad, pudiendo evaluarlas por pares atendiendo a los diferentes criterios. Una de las situaciones que afectaría negativamente al proceso sería la interferencia en la evaluación del experto de sentimientos o emociones hacia uno o varios candidatos. Aunque se asume la subjetividad del modelo en la fase de evaluación, ésta debe entenderse como la propia emanada del punto de vista profesional del sujeto experto, y no del aspecto relacional. El experto debe evaluar al voluntario de forma profesional y objetiva. Conseguirlo conduce a un buen resultado.

19.- Cf. Punto 3.3.- Objetivos.

20.- Cf. Punto 3.3.- Objetivos.

c) *Limitaciones en relación con el tipo de entidad.* La aplicación del planteamiento AHP en entidades mercantiles lucrativas sería aparentemente justo y sencillo. Tanto funciones como responsabilidades dependen de un criterio monetario (salario) que favorece la evaluación de los asalariados que las desempeñan. Sin embargo la evaluación de voluntarios en entidades no lucrativas suele estar condicionada por cierta “resistencia a la evaluación²¹”, en virtud de la cual el responsable de la entidad debería evaluar “siempre” positivamente la actuación del voluntario, debido a que ésta es gratuita. Superar esta limitación tiene como base la sinceridad en la evaluación.

d) *Limitaciones en relación con el número de candidatos y criterios.* Si bien la aplicación del AHP es ágil en el caso ejemplo que se muestra (5 voluntarios), realizar comparaciones por pares en un grupo de más de 10-12 individuos suele complicar el proceso. Un número de criterios elevado (más de 15) condiciona negativamente la evaluación del experto, al implicar una mayor dedicación temporal. Para salvar esta limitación la propuesta reside en realizar evaluaciones de subgrupos de voluntarios agrupados por proyectos o actividades (en números de 10-12) para el caso de números elevados de voluntarios. Para análisis globales de equipos de voluntarios numerosos se puede optar por repetir el proceso con los 2 o 3 primeros clasificados en cada proyecto.

e) *Limitaciones en relación con la aplicación del AHP sobre el equipo de voluntarios.* Se distinguen dos tipos: sobre los voluntarios *nuevos* y sobre los *permanentes*. Los primeros serían voluntarios en proceso de “selección” (Sajardo y Serra, 2008:206). Si éstos tuvieran conocimiento de la aplicación del planteamiento evaluador AHP, su trabajo en la entidad podría verse condicionado, tratando de obtener así una buena valoración. En los voluntarios *permanentes* podría tener un *efecto desincentivo*, ya que cada uno podría pensar que no está entre los primeros posicionados o “preferidos” de la entidad. Ello podría minar parte de su sentido de pertenencia y con él su permanencia. Para que esto no suceda es necesario un proceso de seguimiento o *apoyo social* individualizado (Sajardo y Serra, 2008:210), donde cada voluntario pueda compartir con su responsable las necesidades y dudas, además de recibir de éste parte del reconocimiento (individual y grupal) que espera obtener. Ello sólo sería posible si cada responsable tiene a su cargo un número “manejable” de voluntarios. En la medida en que la entidad consiga un “acompañamiento personal” real y positivo del voluntario, se estará ante una gestión sostenible.

21.- En Sajardo y Serra (2008:201) se encuentra un concepto similar “Resistencias a la valoración económica del sector voluntario”.

6. Conclusiones

La sostenibilidad y permanencia del equipo de voluntarios es posible gracias al *apoyo social* brindado por la entidad receptora del trabajo del voluntario. Como los recursos de la asociación juvenil no lucrativa son limitados, disponer de este mecanismo de clasificación facilitaría la individualización de las medidas de *apoyo social*, y con ello caminar hacia el objetivo de la satisfacción de sus voluntarios. En la medida que los criterios y subcriterios del modelo respondan a la misión, visión y valores de la entidad y al perfil del voluntario *idóneo* para esta, el modelo será de utilidad.

El modelo AHP propuesto es una herramienta útil, sencilla, comprensible y con la que es posible la jerarquización de los criterios y categorías comentadas. Tanto el principio de descomposición jerárquica como la definición de una meta-objetivo a través de la explicitación de criterios y subcriterios facilitan el uso del modelo que se convierte en una herramienta caracterizada por la objetivización del proceso de evaluación y la explicitación de criterios y categorías implícitas. El proceso gana en objetividad y racionalidad gracias a la función del experto. Éste es conocedor tanto de la organización como de los voluntarios y es sólo él quien evaluaría a cada candidato con su par, comparándolo con cada uno del resto de candidatos, atendiendo a un criterio concreto cada vez. Esta descomposición en criterios y la comparación y puntuación individual de los voluntarios evaluados hace que el que puntúa se centre sólo en pequeñas partes del problema, diluyendo la posible subjetividad o influencia de una clasificación "a priori" por parte del experto. Aun así es necesario que el experto realice la evaluación atendiendo a criterios estrictamente profesionales, dejando a un margen los posibles condicionantes personales hacia cada uno de los voluntarios.

Con este trabajo se intenta explicitar y redactar una serie de criterios y categorías que responden a la realidad de la gestión sostenible del equipo de voluntarios de las asociaciones juveniles no lucrativas de Ocio y Tiempo libre analizadas. La novedad reside en la aplicación del modelo AHP al problema, y en la consiguiente *explicitación* de unos criterios y categorías empleados hasta ahora de forma *implícita* a la hora de llevar a cabo las medidas de *apoyo social*. Pese a las limitaciones planteadas, el AHP es una herramienta que puede ayudar a las entidades no lucrativas en el proceso de evaluación objetiva de sus voluntarios. Cada entidad, atendiendo a su realidad, deberá explicitar los objetivos, criterios y categorías a tener en cuenta en su evaluación, así como el colectivo analizado y el experto o expertos incorporados en el proceso.

Agradecimiento: *Mi agradecimiento al profesor Félix R. Doldán por su colaboración y sus consejos en el enfoque y en el marco teórico de este estudio.*

7. Bibliografía

- ARIAS, A. & BARRÓN, A. (2008): "El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial", *Psicothema* 2008, 20:1, 97-103. Acceso vía web (29/03/2010): <http://www.psicothema.com/pdf/3434.pdf>.
- BAREA, J. (1990): "Concepto y agentes de la Economía Social", *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 8, 109-117.
- BAREA, J. & MONZÓN, J.L. (1994): "Las cifras clave de la economía social en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 16, pp. 9-48.
- BARRÓN, A. (2004): Estrés, apoyo social y trastornos cardiovasculares. *Jano*, 64 (1536).
- CHACÓN, F. & VECINA, M.L. (2002): *Gestión del voluntariado*, Editorial Síntesis, Madrid.
- CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2008): *La Economía Social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo.
- COMAS, D. (2000): "Agobio y normalidad: una mirada crítica del sector ocio juvenil en la España actual", *Ocio y tiempo libre: identidades y alternativas*, 50, 9-22, Instituto de la Juventud (INJUVE), Madrid.
- CONFEDERACIÓN CENTROS JUVENILES DON BOSCO DE ESPAÑA: <http://www.confedonbosco.org>
- DE LA RIVA, F. (Coord.) (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Fundación Acción Social, Educación y Tiempo Libre Esplai, Barcelona.
- DELEGACIÓN NACIONAL DE PASTORAL JUVENIL SALESIANA (DNPJS) (2007): *Propuesta Educativa de los Oratorios y Centros Juveniles Salesianos*, Editorial CCS, Madrid.
- DOLDAN TIE, F. (2003): *Dirección financiera de la empresa*, Santiago. Edic: Tórculo
- Estatutos de la Asociación Xuvenil "Centro Xuvenil Abeiro" de A Coruña.
- FEDERACIÓN CENTROS XUVENIS DON BOSCO DE GALICIA: <http://www.fedbosco.gal>
- GUI, B. (1991): "The economic rationale for the Third Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 61:4, 551-572.
- HERNÁNDEZ, F. (2001): "La economía social: análisis de un sector empresarial". En: *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Univ. de Castilla-La Mancha, Cuenca, 137-161.
- HERRANZ, R. (2005): *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*, AECA Monografías, Madrid.

- LAVILLE, J. (1994): *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Ed.Desclée, Paris.
- LEY ORGANICA 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social
- MARTÍN, J. (2001): "El asociacionismo en empresas de economía social". En: *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Univ. Castilla-La Mancha, Cuenca, 91-99.
- MONZÓN, J.L. (2001): "Economía Social y empleo en la UE", En: *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Univ. Castilla-La Mancha, Cuenca, 127-135.
- MONZÓN, J.L. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24.
- MONZÓN, J.L. (Dir.) (2010): *Las grandes cifras de la Economía Social en España, Ámbito, entidades y cifras clave, Año 2008*, CIRIEC-España, Observatorio Español de la Economía Social.
- MONZÓN, J.L., ANTUÑANO, I. & MARCO, F. (2010): *Sectores de la nueva economía 20+20, Economía Social*, Escuela de Organización Industrial, Madrid.
- RIESCO, M.A. (2001): "Importancia de la Economía Social en el sector empresarial", En: *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Univ. Castilla-La Mancha, Cuenca, 7-18.
- SAATY, T.L. (1980): *The Analytic Hierarchy Process*, Mc-Graw Hill, Nueva York.
- SAATY, T.L. (1987): "Risk-Its Priority and probability: The Analytic Hierarchy Process", *Risk Analysis*, 7:2, *Decision Analysis*. Revised 16, 1987, 159-172
- SAATY, T.L. (1990): "How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process", *European Journal of operational Research*, 48, 9-26.
- SAJARDO, A. (2000): "Cuestiones críticas para una economía política del sector no lucrativo". En: *Cuestiones de Economía Social*, Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social, Univ. del País Vasco, Edit. Marcial Pons, Madrid, 71-88.
- SAJARDO, A. & CHAVES, R. (2006): "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 87-116.
- SAJARDO, A. & SERRA, I. (2008): "Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 191-225.
- SALAMON, L.M. & ANHEIER, H.K. (1992): "In search of the Nonprofit Sector I: The question of definitions", Working Paper, 2, Johns Hopkins University.
- VECINA, M.L. & CHACÓN, F. (2005): "Positive emotions in volunteerism", *The Spanish Journal of Psychology*, 8, 30-35.

