Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2022

Capítulo 5

# Las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado y la coproducción de servicios

VOLUNTARIOS ONU

## Aspectos destacados

- Los voluntarios y voluntarias suelen formar parte de las comunidades en las que trabajan y son expertos en las cuestiones a las que hacen frente los grupos marginados. Por lo tanto, su experiencia es importante en el proceso de coproducción.
- Los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales aprovechan las alianzas para obtener resultados beneficiosos para ambas partes.
- La participación del voluntariado en la coproducción de servicios contribuye a orientar los programas gubernamentales hacia las necesidades de los grupos marginados, al tiempo que se mejora la prestación de estos servicios.
- Los voluntarios y voluntarias desempeñan la función de mediadores y mediadoras y actores de información. Con su ayuda, los grupos marginados pueden lidiar con procesos muy burocráticos cuyo acceso a menudo es difícil y obtienen servicios de las autoridades estatales.

## 5.1. Introducción

A escala mundial, conforme los países y las regiones lidian con desafíos de desarrollo complejos, se hace todavía más vital la necesidad de colaboración entre la ciudadanía y las instituciones en la búsqueda de soluciones. Durante las crisis, la demanda de servicios crece y se torna urgente, por lo que la necesidad de coproducción aumenta. Como resultado, sin la participación de la comunidad más amplia es posible que resulte difícil poner en práctica los servicios públicos.

A menudo, los gobiernos pueden necesitar descentralizar sus esfuerzos y trabajar con voluntarios y voluntarias y otros actores de la sociedad civil para coproducir servicios[122]. Con mayor frecuencia, los voluntarios y voluntarias adoptan un papel más activo en la coproducción de servicios públicos, además de colaborar y forjar relaciones[123] con las autoridades estatales a varios niveles. Este es el contexto en el que el presente capítulo examina las alianzas entre voluntarios, voluntarias y autoridades estatales para coproducir servicios.

Con este fin, el capítulo se detiene en la investigación de estudios de casos sobre las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado existentes en China, el Líbano, Kazajstán, Kirguistán y el Senegal. Si bien el papel de voluntarios y voluntarias en la prestación de servicios y la ejecución de programas está bien documentado, los estudios de casos presentados en este informe ilustran cómo el voluntariado también influye de manera importante en el diseño, la implementación y la evaluación de servicios y programas públicos junto con las autoridades estatales. De esta manera, los voluntarios y voluntarias no únicamente son receptores de los servicios públicos, sino que también son aliados imprescindibles en la prestación de este tipo de programas.

El capítulo se divide en cuatro partes. La sección 5.2 explica de manera resumida la coproducción como concepto y marco a través del cual se investiga el modelo específico de coproducción entre los voluntarios, voluntarias y el Estado en los estudios de casos. La sección 5.3 sintetiza los cuatro estudios de casos. La sección 5.4 se centra en las características clave de la coproducción que se desprenden de los estudios de casos, y hace hincapié en los procesos involucrados en la coproducción de servicios de las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado. La sección 5.5 concluye con la identificación de las fortalezas de los modelos de coproducción entre los voluntarios, voluntarias y el Estado.

## 5.2. El voluntariado: un componente esencial en la coproducción de servicios

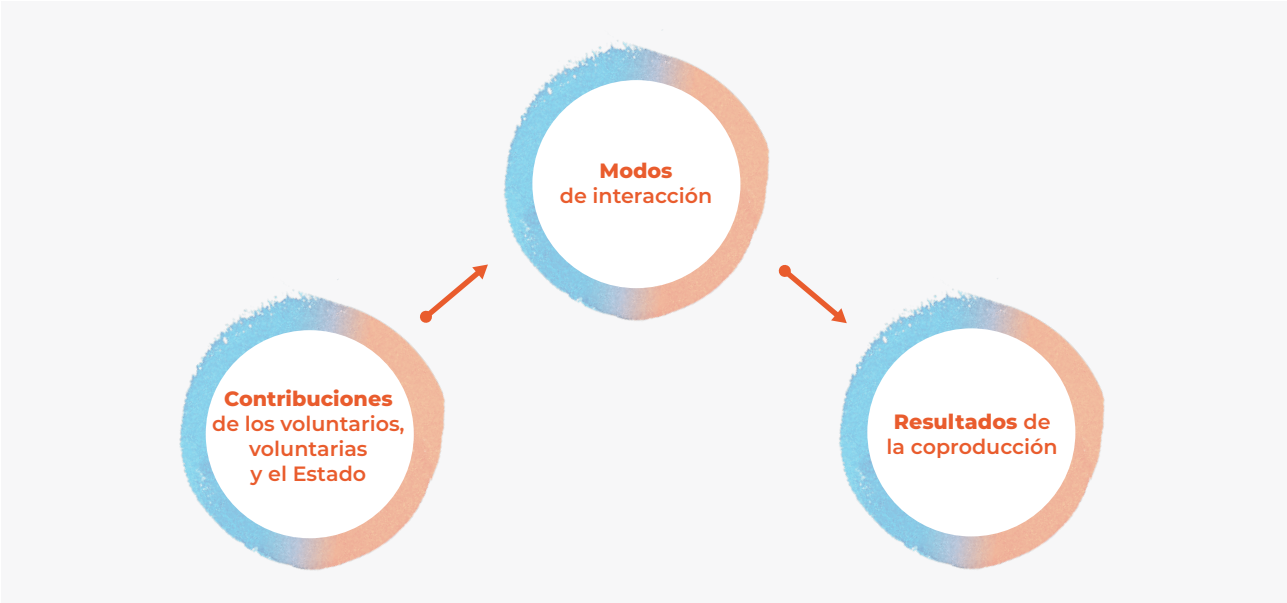
La coproducción de servicios se puede entender de manera general como la participación de personas en el desarrollo conjunto de servicios que promueven su inclusión (diseño, planificación y evaluación). En la coproducción, es posible que diversos grupos se impliquen en los procesos con el propósito de suplir las carencias de los servicios, al tiempo que se adaptan a circunstancias cambiantes de sus comunidades y al cambio de capacidades de las autoridades estatales.

A efectos del presente informe, por "coproducción" se entiende las maneras creativas, innovadoras y colaborativas[124, 125] con las que los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales se asocian para prestar servicios. Esta concepción se aleja del modelo de prestación de servicios "tradicional" de los voluntarios y voluntarias, según el cual estos ejecutan pasivamente programas diseñados con anterioridad. Pese a que los ejemplos de coproducción son diversos y pueden incluir a grupos locales de cooperativas y grupos de agricultores y agricultoras, este informe utiliza el término de manera general para registrar la amplia variedad de actividades que se pueden llevar a cabo cuando los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales trabajan conjuntamente en cualquier fase del ciclo de servicios públicos[126].

En la coproducción, los voluntarios y voluntarias eligen contribuir con su tiempo, sus conocimientos y su esfuerzo a procesos en los que en otro momento participaban exclusivamente personas "expertas" y "profesionales". Con ello, estos voluntarios y voluntarias cuestionan las jerarquías y las presunciones predominantes sobre quién debe participar. De esta manera, la coproducción se basa en el empoderamiento y la autonomía de los y las participantes, y fomenta la adaptabilidad, en especial como respuesta a las nuevas necesidades.

Si bien las relaciones entre voluntarios, voluntarias y el Estado se encuentran en el centro de la coproducción, las maneras en las que se enfoca, se expresa y se ejecuta el proceso varían. Como muestra la figura 5.1, las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado en los procesos de coproducción comprenden tres elementos: las contribuciones de los voluntarios, voluntarias y el Estado; los modos de interacción, y los resultados de la coproducción.

**Figura 5.1.** Elementos interrelacionados de la coproducción entre voluntarios, voluntarias y el Estado




El primer elemento del proceso de coproducción es la **contribución de voluntarios, voluntarias y el Estado** cuando trabajan conjuntamente. Esta contribución se puede traducir en tiempo (por ejemplo, la asistencia a reuniones sobre planificación para intentar encontrar la manera

más eficaz de distribuir artículos durante el confinamiento), experiencia o conocimientos (por ejemplo, médicos y médicas que ofrecen su experiencia en salud pública) o recursos (por ejemplo, financiación del consejo del gobierno local). También existen contribuciones que, aunque intangibles, son indispensables; por ejemplo, la comprensión y la empatía, el establecimiento de relaciones y la definición de culturas de trabajo. Además, este elemento incluye los diferentes motivos por los cuales los voluntarios y voluntarias eligen participar. Estos pueden incluir el descontento con los servicios actuales, o la sensación de autonomía y ciudadanía activa que genera la participación[127].

El segundo elemento, los **modos de interacción**, puede estar influido por el nivel de participación de los voluntarios y voluntarias ("en qué medida") en el proceso de prestación de servicios, así como la etapa ("cuándo") de la participación. La coproducción se divide en varias etapas y procesos (por ejemplo, la contratación conjunta, el diseño conjunto, la prestación conjunta, la evaluación conjunta). Asimismo, los voluntarios y voluntarias pueden involucrarse en todo el ciclo o únicamente en etapas específicas. En ciertas ocasiones, los voluntarios y voluntarias pueden desempeñar un papel limitado en el rediseño de servicios ya consolidados. En otras, las autoridades estatales pueden tener poca capacidad organizacional para facilitar su colaboración productiva con los voluntarios y voluntarias.

El último elemento hace referencia a los **resultados de la coproducción** que se quieren obtener.

> La colaboración entre los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales puede propiciar mejores servicios públicos que atiendan más correctamente las necesidades de las y los miembros de la comunidad[128].

A pesar de que la coproducción se suele percibir como una buena iniciativa, cabe señalar que también puede dar como resultado consecuencias imprevistas[129] y, en algunos casos, provocar que los voluntarios y voluntarias asuman una carga excesiva.

## 5.3. Introducción a los estudios de casos

> Los estudios de casos tratados en este capítulo se centran en las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado que tienen lugar en la coproducción de servicios de cinco países de diversas regiones geográficas del Sur Global.

Si se observan desde el punto de vista de su estructura, las organizaciones de los estudios de casos de China, Kazajstán y el Líbano son más formales y están más estructuradas, mientras que las de Kirguistán y el Senegal son organizaciones de voluntariado de carácter más flexible y basadas en la comunidad.

Como se puede comprobar en estos estudios de casos, los voluntarios y voluntarias de diversos grupos marginados participan en la coproducción de servicios con las autoridades estatales en contextos diferentes. En ocasiones, los propios voluntarios y voluntarias son miembros del "grupo objetivo": por ejemplo, voluntarios y voluntarias estudiantes y voluntarios y voluntarias internacionales en el Líbano; personas con discapacidad y sus familias en China; voluntarios y voluntarias especialistas en formación profesional en Kazajstán; y voluntarios y voluntarias de comunidades indígenas con años de actividad en Kirguistán y el Senegal.

Los estudios de casos analizan varios temas relacionados con el desarrollo: los desafíos de la igualdad de género en el Líbano y en el Senegal; los derechos y el empleo para las personas con discapacidad en China y Kazajstán; la salud reproductiva en el Senegal; y la migración en Kirguistán y el Líbano. Si bien el estudio de caso del Líbano se basa en datos primarios (es decir, un maxi estudio de caso), los otros se basan en gran medida en datos secundarios (es decir, mini estudios de caso). Asimismo, los estudios de casos de China y el Senegal incluyen entrevistas con representantes de las organizaciones.

### 5.3.1. Asociación Amel (Líbano)

**Fundada en 1979, la Asociación Amel es una organización no gubernamental y no sectaria con sede en Beirut.**

Tiene más de 25 centros en el Líbano que colaboran con diversos voluntarios y voluntarias. Los voluntarios y voluntarias de Amel son principalmente jóvenes y estudiantes, además de voluntarios y voluntarias internacionales y una serie de personas trabajadoras migrantes para el desarrollo, así como voluntarios y voluntarias encargados de la promoción que pertenecen a las propias comunidades vulnerables (refugiados o migrantes). La asociación también trabaja con voluntarios y voluntarias de la comunidad reconocidos y reconocidas como líderes en sus propias comunidades. Este estudio de caso hace hincapié en el proyecto de Amel sobre los derechos y el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras domésticos migrantes que proceden de países africanos y del Asia Sudoriental y se desplazan por motivos económicos. El proyecto se diseñó y ejecutó conjuntamente con el grupo de voluntarios y voluntarias de Amel.

El Líbano tiene más de 250.000 trabajadores y trabajadoras domésticos migrantes, y casi 70.000 se encuentran en situación irregular. Estas personas forman parte de los grupos más vulnerables del país, y muchas de ellas se ven expuestas a la explotación y el abuso que supone el sistema *kafala* del Líbano. Según este sistema, un ciudadano libanés o una ciudadana libanesa puede patrocinar a un trabajador o una trabajadora migrante y hacerse cargo de la situación jurídica del trabajador o trabajadora y de su documentación oficial. Este sistema excluye a los trabajadores y trabajadoras migrantes del artículo 7 del derecho laboral libanés, que regula el salario mínimo, las horas de trabajo y la remuneración por días de vacaciones, entre otras condiciones. Es más, los trabajadores y trabajadoras migrantes no están protegidos ante el abuso y pueden ser deportados en cualquier momento. Las personas encargadas de patrocinar a las personas trabajadores migrantes gestionan su permiso de residencia y de trabajo (a menudo incluso retienen su pasaporte), además de decidir su salario, sus horas de trabajo y sus vacaciones. Como resultado, a menudo las personas trabajadoras domésticas migrantes quedan sometidas a condiciones laborales injustas y violaciones de los derechos humanos[130].

### 5.3.2. Federación de Personas con Discapacidad de China (China)

**La Federación de Personas con Discapacidad de China (CDPF, por sus siglas en inglés) se creó en 1988 y tiene por objeto representar a las personas con discapacidad mediante la colaboración directa con el Gobierno en la formulación de políticas públicas y la prestación de servicios a los grupos que las atienden.**

Este estudio de caso se centra en un distrito de Shanghái[131] donde más de 1.300 voluntarios y voluntarias se encargan de la CDPF. Más de 130 de ellos son a su vez personas con discapacidad. En el modelo de la CDPF sobre la relación entre voluntarios, voluntarias y el Estado, están representadas tanto las inquietudes del Gobierno como las de las personas con discapacidad. Este enfoque, que implica a partes iguales al Gobierno y la ciudadanía (conocido como "banguan banmin"), es un modelo híbrido en el que la CDPF funciona como una red que engloba a voluntarios y voluntarias, personas con discapacidad y gobiernos en la prestación de servicios. Si bien la CDPF y sus filiales locales existen en todas las instancias del Gobierno —lo que incluye a escala de provincia, prefectura, condado y ciudad—, también abarcan varias estructuras organizativas, desde entidades formales sin ánimo de lucro hasta grupos voluntarios vecinales formados de manera espontánea por las personas con discapacidad y sus familias y amigos.

### 5.3.3. Bajenu Gox (Senegal)

**El programa Bajenu Gox es una iniciativa gubernamental presentada en 2010 en 14 regiones del Senegal.**

La iniciativa gira en torno a una figura muy respetada que desempeña un papel de asesoramiento en la comunidad: la *bajen*, término que en wólof significa 'madrina'. En esta iniciativa participan más de 8.600 mujeres voluntarias que actúan como mediadoras entre las estructuras sanitarias del Gobierno y las comunidades locales. Estas mujeres voluntarias, conocidas como *bajenu gox*, son designadas por un profesional de la salud pública a fin de respaldar la prestación de servicios sanitarios en zonas de difícil acceso. Como líderes reconocidas y respetadas en su vecindario, las *bajenu gox* también generan conciencia sobre la salud maternoinfantil y son parte integral de la planificación local de la salud en la comunidad y los distritos. Las *bajenu gox* asisten a una serie de sesiones de capacitación sobre salud reproductiva organizadas por el gobierno del distrito, con el objetivo de que desempeñen su función eficazmente. Gracias al modelo de relación entre voluntarios, voluntarias y el Estado de las *bajenu gox*, el sistema de salud nacional pudo aprovechar y utilizar la experiencia, las prácticas, las relaciones y la información proporcionadas por estas mujeres que son lideresas tradicionales en su comunidad.

### 5.3.4. Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad (Kazajstán)

**El Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad se creó como un proyecto piloto conjunto, respaldado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Trabajo y Protección Social de la Población de Kazajstán[132].**

La principal labor del centro es ayudar a las personas con discapacidad a acceder al empleo permanente. Para ello, diversos voluntarios y voluntarias locales y nacionales con experiencia en el asesoramiento profesional, el trabajo social, la psicología, temas jurídicos y consultoría (algunos de los cuales recibieron el apoyo del Programa VNU) colaboraron con el Ministerio de Trabajo y Protección Social de la Población[133]. Con la alianza como piedra angular, el centro ha cumplido su misión eficazmente. Como resultado, la iniciativa se ha repetido en 17 regiones de Kazajstán, con la colaboración de voluntarios y voluntarias, autoridades locales y el ministerio.

### 5.3.5. Sairon (Kirguistán)

**Fundada en 1999, Sairon (un término tayiko que significa "travesía") es una organización de la sociedad civil de voluntariado de Kirguistán dedicada a proteger e integrar a poblaciones refugiadas y migrantes procedentes de Tayikistán[134].**

Sus actividades incluyen servicios de defensa jurídica y sesiones informativas, la tramitación de la ciudadanía, y la instalación de infraestructuras en emplazamientos donde viven las personas refugiadas. Sairon trabaja estrechamente con la administración estatal, el Comité del Estado sobre Migración y Empleo, el Departamento de Asuntos Internos, las oficinas encargadas de expedir el pasaporte y los autogobiernos locales de las regiones afectadas. La cooperación con los gobiernos locales en este proyecto ha dado como resultado que más de 1.000 personas refugiadas obtengan la ciudadanía en el país[135].

## 5.4. Características clave de la coproducción

Esta sección analiza las características clave del proceso de coproducción.

### 5.4.1. Estructuras colaborativas

Las estructuras colaborativas son una característica clave de las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado que han mejorado la coproducción. Con la excepción del Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad (Kazajstán), las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado se basan en colaboraciones a largo plazo. En ellas, las relaciones de los voluntarios, voluntarias y el Estado bien arraigadas proporcionan la base para que los grupos de voluntariado afiancen su reputación y trayectoria. Como parte de la respuesta de China ante la pandemia, las estructuras multigobernanza de la CDPF a escala de provincia, prefectura, condado y ciudad se activaron para prestar servicios muy necesarios a las personas con discapacidad durante los confinamientos. Para prestar estos servicios, la CDPF recurrió a la red de voluntarios y voluntarias integrada en sus sistemas de gobernanza.

En el Líbano, Amel aprovechó colaboraciones en las que los voluntarios y voluntarias desempeñaron un papel importante, desde la cooperación en materia de consultoría hasta la cocreación activa de programas y servicios. Estas colaboraciones contribuyeron a consolidar la reputación de Amel como una organización para el desarrollo digna de credibilidad entre las instituciones gubernamentales del Líbano. Además, brindaron a los voluntarios y voluntarias estudiantes y jóvenes un marco sólido en el que llevar a cabo actividades y compartir ideas durante las consultas con el Gobierno, entre ellas ideas innovadoras y, en ocasiones, relacionadas con la tecnología.

### 5.4.2. Aprovechar las alianzas para el beneficio mutuo

La importancia del respeto mutuo y la confianza entre las partes de una alianza goza de reconocimiento desde hace mucho tiempo.

Una característica clave de la coproducción en las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado consiste en aprovechar la colaboración para el beneficio mutuo. En esta colaboración, los voluntarios y voluntarias aportan soluciones innovadoras inspiradas por las experiencias que han tenido en comunidades marginadas. Los estudios de casos reflejan cómo los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales aprovecharon las alianzas para alcanzar resultados de la coproducción que beneficien a ambas partes. Por ejemplo, en el Líbano (Amel), los voluntarios y voluntarias sensibilizaron a las autoridades estatales respecto a las dificultades que atravesaban los trabajadores y las trabajadoras migrantes, lo que propició la prestación de servicios por parte del Gobierno. En el caso del Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad de Kazajstán, la promoción de voluntarios y voluntarias a favor del empleo digno para las personas con discapacidad alertó a las autoridades estatales sobre la necesidad de integrar mejor a los grupos desfavorecidos de la sociedad mediante la prestación de servicios, lo que finalmente culminó en la réplica y ampliación del programa en otras 17 regiones del país. De manera parecida, los voluntarios y voluntarias comunitarios de Kirguistán utilizaron sus conocimientos de primera mano sobre procesos gubernamentales relacionados con la ciudadanía para colaborar con las autoridades estatales y ayudar a las personas refugiadas a obtener la ciudadanía. De cara al Gobierno, esto se tradujo en que esas personas residían en el país legalmente.

> Si se toman conjuntamente, estos ejemplos indican que cuando el voluntariado y el Estado trabajan en la coproducción de servicios, ambos perciben beneficios.

En algunos casos, los resultados lograron un apoyo institucional a largo plazo, tal como demuestra la iniciativa de Amel a favor de los trabajadores y las trabajadoras domésticos migrantes y su lucha por abolir el sistema *kafala* en el Líbano, así como los esfuerzos del Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad para ampliar el empleo de las personas con discapacidad en todo el territorio de Kazajstán.

### 5.4.3. Los voluntarios, voluntarias y los usuarios de servicios como expertos sobre sus propias necesidades

Una característica común en varios estudios de casos es la importancia que reviste el liderazgo y la experiencia de los voluntarios y voluntarias. En Sairon (Kirguistán), los voluntarios y voluntarias desempeñaron un papel activo en la toma de decisiones del Gobierno respecto a las instalaciones que debían priorizarse para las personas refugiadas en determinado momento[136], haciendo hincapié en las cuestiones que más afectaban a las poblaciones refugiadas y migrantes. En el programa Bajenu Gox, el Gobierno del Senegal confió en el liderazgo de figuras muy respetadas por las comunidades locales, a saber, mujeres indígenas voluntarias y niñas jóvenes que las ayudaban y funcionaban como enlace en la comunidad. El compromiso de las mujeres y las niñas no solamente se reflejó en la prestación de servicios de salud reproductiva, sino también en la certeza de que estos servicios satisfacían las necesidades de las mujeres y se adaptaban a posibles cambios en estas necesidades. Puesto que los voluntarios y las voluntarias solían formar parte de las comunidades a las que atendían, tenían un buen conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de estas comunidades, un conocimiento que fue inestimable en la coproducción de políticas y programas.

### 5.4.4. Las deficiencias de los servicios como catalizador del voluntariado

Los estudios de casos muestran que la motivación del compromiso de los voluntarios y voluntarias en la coproducción de actividades en gran parte se debe a las deficiencias de los servicios, especialmente entre los grupos marginados. Por otro lado, también querían formar parte del cambio "real" que aspiraban ver respecto a la protección de estos grupos. En Amel (Líbano) y Sairon (Kirguistán), los voluntarios y voluntarias defendieron la prestación de servicios para las personas migrantes y refugiadas que se encontraban al margen de la sociedad. Gracias a la coproducción de servicios junto con las autoridades estatales, los voluntarios y voluntarias pudieron mejorar su capacidad de abogar por las necesidades de los grupos marginados e incluir las cuestiones que les afectan en la agenda de las autoridades estatales. A su vez, las autoridades estatales obtuvieron conocimientos muy valiosos sobre las necesidades de estas comunidades y la mejor manera de satisfacerlas.

> Esto evidencia el papel activo que pueden desempeñar voluntarios y voluntarias a la hora de establecer y mantener relaciones recíprocas a largo plazo con las autoridades estatales que deriven en la creación y ejecución conjuntas de programas estatales.

Así, el hecho de que el Gobierno no satisfaga las necesidades de los grupos marginados puede funcionar como estímulo para la acción voluntaria, y el conocimiento experto de voluntarios y voluntarias respecto a las necesidades y las cuestiones a las que se enfrentan las comunidades es inestimable en el proceso de coproducción.

Cuando los voluntarios, voluntarias y las autoridades estatales aúnan esfuerzos, se pueden definir procesos de coproducción que sean eficaces y más acordes a las necesidades de las comunidades. Como se desprende de los estudios de casos, las distintas funciones que desempeñan los voluntarios y voluntarias y las expectativas del Estado y el voluntariado en estas alianzas están en continua evolución.

### Recuadro 5.1. Resumen de los mecanismos involucrados en el voluntariado para la coproducción

#### ¿Quién participa o se ofrece como voluntario o voluntaria?

Para muchos voluntarios y voluntarias de los estudios de casos, el punto de partida de su actividad empieza al percatarse de que no se otorga prioridad a sus necesidades o de que es preciso mejorar la prestación de los servicios. En consecuencia, los voluntarios y voluntarias que reciben la invitación de participar y participan en los procesos de coproducción también suelen sufrir desigualdades (por ejemplo, personas con discapacidad, personas trabajadoras migrantes, mujeres de zonas urbanas) o ser justamente quienes luchan por obtener soluciones (por ejemplo, voluntarios y voluntarias estudiantes y jóvenes, voluntarios y voluntarias internacionales). Se trata de casos en los que el voluntariado se implica directamente en la ejecución de medidas estatales (por ejemplo, Sairon) o participa a través de una organización de voluntariado que ya tenga establecidos vínculos con las instituciones estatales (por ejemplo, Amel).

#### ¿En qué medida existe la participación?

Partiendo de los estudios de casos, se observa que los voluntarios, voluntarias y los miembros de la comunidad producen servicios conjuntamente en determinados momentos del ciclo del proyecto. Su acción es más visible en el diseño y la ejecución conjunta de los programas. Varias dificultades han impedido que los voluntarios, voluntarias y otros miembros de la comunidad participen plenamente. Por su parte, es posible que los voluntarios y voluntarias locales hagan frente a vulnerabilidades parecidas y obstáculos relacionados con la financiación y la alfabetización. Además, les puede resultar difícil comprender los trámites burocráticos y desenvolverse en ellos.

#### ¿Para conseguir qué resultado?

Cuando los voluntarios y voluntarias producen servicios conjuntamente, pueden ajustar diversos aspectos de los programas del gobierno a las necesidades de los grupos marginados. La coproducción también puede propiciar mejores relaciones entre la ciudadanía y el Estado, si bien estas relaciones se deben cultivar a lo largo del tiempo.

Una médica coordina las actividades voluntarias de la Asociación Amel de Beirut (Líbano) para facilitar el acceso de las personas migrantes a las vacunas contra la COVID-19. *Fuente*: Programa VNU.

## 5.5. Fortalezas y debilidades de los modelos de coproducción

Estos estudios de caso resaltan los aciertos y los ámbitos de mejora de la coproducción entre los voluntarios, voluntarias y el Estado.

### 5.5.1. Coproducción de servicios que tengan en cuenta las necesidades de las comunidades marginadas

La contribución más valiosa de los voluntarios y voluntarias al proceso de coproducción es la credibilidad que aportan al trabajar directamente con las comunidades locales. En el caso de la CDPF en China, y del programa Bajenu Gox en el Senegal, los voluntarios y voluntarias procedían de las comunidades en las que trabajaban, y gracias a sus propias vivencias —bien como mujeres de contextos con pocos recursos (el Senegal), bien como personas con discapacidad (China)— contaban con conocimientos expertos sobre sus comunidades y perspectivas sobre cómo solucionar los problemas.

Una voluntaria ayuda a un grupo de migrantes que hace cola para recibir las vacunas contra la COVID-19 en la rotonda de Dora, Beirut (Líbano). *Fuente*: Programa VNU.

En estos estudios de casos, las autoridades estatales participaron en alianzas con voluntarios y voluntarias de grupos marginados y confiaron en su experiencia para configurar y perfeccionar aspectos de sus programas y lograr con ello que fuesen más adecuados a las necesidades de las comunidades. Por ejemplo, varios voluntarios y voluntarias expertos del Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad facilitaron que se implementara un enfoque más holístico para ayudar a las personas con discapacidad en el acceso al empleo[137]. Además de complementar los servicios estatales para el empleo con un enfoque individualizado, una serie de servicios más amplios, desde el apoyo psicológico y jurídico hasta el asesoramiento profesional, contribuyó a obtener mejores resultados para estos grupos. Tras la reincorporación en el mercado laboral, se asignan coordinadores y coordinadoras personales a las personas beneficiarias que les ayudan a adaptarse a su nuevo puesto de trabajo durante un período de seis meses, y a desarrollar las habilidades profesionales necesarias.

El proyecto de vacunación de Amel, ejecutado conjuntamente por el Ministerio de Salud del Líbano y voluntarios y voluntarias jóvenes (véase el recuadro 5.2), ilustra cómo los voluntarios y voluntarias locales contribuyeron a dirigir la atención del ministerio hacia las necesidades de los trabajadores y las trabajadoras migrantes. Aprovechando los esfuerzos de voluntarios y voluntarias para ofrecer información y asistencia, el ministerio garantizó que los trabajadores y las trabajadoras migrantes recibían vacunas que salvan vidas. Asimismo, la alianza sirvió de base para que los voluntarios y voluntarias jóvenes, a través de Amel, colaboraran con el ministerio para elaborar más plataformas de servicios que se ajustaran mejor a las necesidades de los trabajadores y las trabajadoras domésticos migrantes. De esta manera se puso de manifiesto cómo las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado en la coproducción de servicios podían responder a las necesidades de las comunidades locales, al tiempo que proporcionaban soluciones duraderas a sus problemas.

### Recuadro 5.2. Los voluntarios, voluntarias y el gobierno local unen esfuerzos para vacunar a las personas trabajadoras migrantes

Cuando el Líbano inició la vacunación de la ciudadanía contra la COVID-19, muchos trabajadores y trabajadoras migrantes, especialmente aquellos sin documentación legal (trabajadores y trabajadoras migrantes "sin documentación"), no recibieron la vacunación. Cuatro voluntarios y voluntarias de Amel pusieron en marcha una campaña de concienciación por la que se defendía que las personas trabajadoras domésticas migrantes también tenían derecho a la vacunación y a estar protegidos ante la COVID-19. Los voluntarios y voluntarias estudiantes facilitaron información sobre la vacunación a las personas trabajadoras migrantes, crearon formularios de solicitud, respaldaron al equipo de Amel en la coordinación de las actividades, y ayudaron a las personas migrantes a rellenar los formularios y encontrar los centros de vacunación. Gracias a estos esfuerzos, 15 trabajadores y trabajadoras domésticos migrantes se vacunaron en la fase piloto, que posteriormente propició el registro y el acceso de centenares de migrantes (y la cifra sigue aumentando). El equipo directivo de Amel atrajo la atención del Ministerio de Salud —una institución con la que Amel lleva colaborando más de 40 años— hacia esta iniciativa liderada por voluntarios y voluntarias. Un miembro de la plantilla explicó:

> "Los voluntarios y voluntarias [que pusieron en marcha esta campaña] nos ayudaron a ejercer presión ante el ministerio a fin de que comprendiera que hay una gran cantidad de trabajadores y trabajadoras migrantes que quieren ser vacunados. De no ser por la cooperación a largo plazo establecida entre el Estado y Amel, no habríamos podido ampliar el proyecto y marcar la diferencia."

Como parte de la alianza con el ministerio, los voluntarios y voluntarias pudieron ponerse en contacto con la oficina del Gobierno directamente, participar en la toma de decisiones junto con el equipo de Amel, y actuar en representación de los trabajadores y trabajadoras domésticos migrantes, muchos de los cuales no disponen de documentos de identidad, números de teléfono o direcciones de correo electrónico. Consciente de las dificultades que supone comunicarse con los trabajadores y trabajadoras migrantes, Amel colaboró con las autoridades estatales para elaborar una plataforma de servicios de salud en línea destinada a los muchos trabajadores y trabajadoras migrantes que no tienen acceso a un teléfono o al correo electrónico. Actualmente, Amel diseña conjuntamente esta plataforma con el Ministerio de Salud para las personas trabajadoras migrantes, muchas de las cuales no tienen acceso a un seguro médico o ni siquiera al sistema de salud público libanés. El entusiasmo y los esfuerzos de los voluntarios y voluntarias han alentado a Amel a dedicar más tiempo a esta inestimable causa.

*Fuente*: Investigación primaria del Programa VNU.

**Recuadro 5.3. Hacer de las necesidades de las mujeres una prioridad**

El día 15 de cada mes, se celebra una reunión del distrito en las comunidades del Senegal. En ella se reúnen el médico, las matronas y otros agentes, las *bajenu gox* y sus ayudantes comunitarias. El objetivo de estas reuniones mensuales es hacer balance de las actividades realizadas durante el mes, evaluar los resultados conseguidos, comentar los problemas que hayan surgido y buscar posibles soluciones. Es una buena oportunidad para que las *bajenu gox* y sus ayudantes comunitarias transmitan las preocupaciones de las mujeres con las que han trabajado durante el mes. Además, aprovechan para renovar su suplemento de vitamina A y tomar medicamentos antiparasitarios, y reciben ayuda para la comunicación y el trabajo como, por ejemplo, hojas para informar de las actividades.

*Fuente*: Entrevista con una *bajenu gox* en un distrito de Dakar.

Las *bajenu gox* del Senegal se centran en preocupaciones que tienen las mujeres respecto a la salud reproductiva y contribuyen a que participen en espacios de toma de decisiones. A diferencia de la iniciativa de Amel, el programa de salud Bajenu Gox, en el que participan voluntarias comunitarias, fue puesto en marcha por el Gobierno. Conscientes de su incapacidad para prestar servicios de salud reproductiva en zonas de difícil acceso, las autoridades del sistema de salud pública del Senegal recurrieron a las mujeres líderes *bajenu gox* para establecer un servicio de salud reproductiva destinado a las mujeres en estas zonas. Como muestran los hallazgos del estudio de caso, el equipo del distrito consultó a las *bajenu gox* antes de tomar decisiones con frecuencia.

En palabras de una voluntaria *bajenu gox* entrevistada para este estudio de caso: "Cuando se crea un nuevo programa, el profesional médico siempre pide la opinión a las [*bajenu gox*] para saber la relevancia de la estrategia que se va a elaborar, o su sensación respecto a cómo se va a aceptar el nuevo enfoque por parte de la población, etc.". Y añade: "La gente nos hace mucho caso; estamos llevando a cabo una labor importante y no hay problemas entre las autoridades estatales (a nivel de distrito) y las *bajenu gox*. La colaboración funciona. El trabajo es más fácil ahora en comparación con el principio, cuando había muchos obstáculos y la gente no nos escuchaba"[138].

La coproducción de servicios ha permitido que las autoridades estatales elaboren programas que son relevantes a las necesidades de los grupos más marginados. Como parte de este proceso, los voluntarios, voluntarias y el Estado evalúan conjuntamente las necesidades. Por ejemplo, la organización Sairon (Kirguistán) fue decisiva a la hora de contribuir a identificar el mejor enfoque posible para reconstruir instalaciones que sirvieran para acoger a las personas refugiadas tayikas.

Los voluntarios y voluntarias del Centro para la Rehabilitación Profesional de Personas con Discapacidad, junto con miembros de la plantilla, diseñaron programas formativos orientados a la búsqueda de empleo adaptados a las capacidades y prioridades de las personas con discapacidad en Kazajstán[139].

Con este tipo de alianzas se pueden conseguir proyectos más relevantes y sensibles ante las necesidades de las comunidades.

Los voluntarios y voluntarias también tuvieron la oportunidad de ofrecer nuevas perspectivas y enfoques para dar solución a problemas persistentes. Por ejemplo, la relación de trabajo de Amel con el Estado muestra cómo los grupos de voluntariado y voluntarias pueden ir más allá de la mera coordinación (o de pedir "permiso") con las autoridades estatales y desempeñar funciones clave en el diseño y la ejecución conjuntas de servicios sociales para las personas más vulnerables. Un hallazgo clave extraído del estudio de caso de China fue que las redes de ayuda mutua que formaban parte de la CDPF influyeron de manera significativa en el aumento de la resiliencia de los servicios destinados a las personas con discapacidad durante la pandemia.

Puesto que muchos de los propios voluntarios y voluntarias pueden sufrir marginación, atender sus necesidades y su seguridad sigue siendo un reto. Las *bajenu gox* desempeñan su labor sin percibir a cambio ninguna remuneración: "Nosotras no obtenemos ni dinero ni salario: trabajamos para nuestra vecindad, trabajamos para nuestro país"[140]. Los voluntarios y voluntarias disponen de menos tiempo para dedicar a ellos mismos, sus familias y otras actividades económicas.

En palabras de un voluntario con discapacidad visual perteneciente a la Federación de Personas con Discapacidad de China: "Después de participar en varios programas de la Federación, hemos cambiado. Participamos activamente en diversas actividades. Ahora vivimos mejor".

Estos ejemplos hacen hincapié en la importancia de la reciprocidad en las relaciones entre voluntarios, voluntarias y el Estado.

### 5.5.2. Los voluntarios y voluntarias locales como mediadores y mediadoras en los procesos burocráticos y la información

Las actividades del Estado a menudo pueden ser muy burocráticas. Como se ha destacado en el modelo de coproducción descrito en la sección 2, a fin de que las personas participen eficazmente deben disponer de información suficiente sobre las distintas cuestiones que deben atender y estar familiarizadas con los procesos institucionales.

**Recuadro 5.4. Empoderamiento a través de la ciudadanía**

Sairon (en Kirguistán) se ha implicado en todas las etapas de la coproducción de programas que ayudan a las poblaciones refugiadas y migrantes tayikos a obtener la ciudadanía. Los voluntarios y voluntarias de Sairon organizaron una serie de mesas redondas con comunidades de aldeas y organismos locales de autogobierno. Estas mesas redondas incluyeron debates con departamentos de expedición de pasaportes y representantes de organizaciones internacionales como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Se acordó un proceso simplificado para la obtención de la ciudadanía, y los voluntarios y voluntarias recibieron capacitación sobre este nuevo proceso. Posteriormente, actuaron como consultores, consultoras y enlaces para garantizar que las personas refugiadas con quienes trabajaban cumplían los requisitos necesarios. Un jefe responsable de la oficina para la tramitación de pasaportes afirmó: "Sin la ayuda de Sairon, no podíamos gestionar la gran cantidad de documentos con la que se solicitaba la ciudadanía"[141].

*Fuente*: Burke *et al.* (2007).

Los estudios de casos han reflejado que los voluntarios y voluntarias desempeñan un papel fundamental en las diferentes etapas del proceso de coproducción, desde la elaboración conjunta de ideas hasta la ejecución conjunta (como en el caso de Sairon). En Amel, los trabajadores y trabajadoras domésticos migrantes deben tener un documento de identidad que expide el Gobierno (o una copia), un número de teléfono y una dirección de correo electrónico a fin de registrarse para que se les administre una vacuna. Sin embargo, sus empleadores pueden negárselos.

Un voluntario ayuda a una persona migrante con la burocracia necesaria para acceder a las vacunas contra la COVID-19 en Beirut (Líbano). *Fuente*: Programa VNU.

> *Intentamos fomentar el acceso de las personas migrantes a la vacunación, pero, como muchas no tienen documentos de identidad, tienen miedo a presentarse en los puntos de vacunación por miedo a ser detenidas. Así que les acompañamos en el proceso. Y aquí es donde los voluntarios y voluntarias influyen de manera decisiva. Cuando intentas registrarte para conseguir la vacuna, la plataforma COVAX te pide muchísima información. Así que nosotros, los voluntarios y voluntarias, ayudamos a las personas trabajadoras migrantes a gestionar esta información, y a que dispongan de un número de teléfono, ya que muchos no tienen teléfono móvil y esto es un requisito para registrarse en la plataforma COVAX. Entonces damos el número directamente a Amel, y Amel, en colaboración con el Ministerio de Salud, se hace cargo del tema.*
>
> — Joven voluntario de Beirut

Los voluntarios y voluntarias de Amel han contribuido a garantizar que estos grupos puedan acceder a los servicios públicos, incluido el programa de vacunación, durante la pandemia. Asimismo, ayudan a los usuarios y usuarias de los servicios a realizar trámites burocráticos y cuentan con plataformas que se han diseñado teniendo en cuenta sus necesidades específicas. El Ministerio de Asuntos Interiores de Kirguistán adoptó un enfoque similar para simplificar el proceso de solicitud de ciudadanía para las personas refugiadas tayikas. Esta decisión fue facilitada y ejecutada a través de su relación laboral con Sairon. El mejor activo de la coproducción de servicios junto con voluntarios y voluntarias es su habilidad de acortar distancias entre las autoridades estatales que prestan servicios y los diversos grupos marginados que los utilizan, lo cual mejora la prestación.

Un reto clave que se observa en las alianzas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado es la de la dificultad de algunos de ellos a la hora de desenvolverse en los procesos burocráticos. En el Senegal, los bajos niveles de alfabetización y educación de muchas *bajenu gox* limitan su capacidad de elaborar informes de sus actividades con una calidad suficiente. Para solventar este problema, las autoridades estatales han contratado a ayudantes comunitarias a fin de colaborar en la redacción de informes. En el Líbano, es preciso que muchos voluntarios y voluntarias jóvenes tengan más conocimientos sobre los sistemas jurídicos y comprendan el sistema *kafala* antes de poder ayudar a los demás. Un joven voluntario afirmó: "Podría decir que Amel me ha hecho tomar conciencia sobre varios aspectos legales que tienen que ver con el servicio que presto". Además, Amel trabaja con voluntarios y voluntarias internacionales a corto plazo, muchos de los cuales proceden de universidades extranjeras. A lo largo del verano, estos voluntarios y voluntarias hacen una estancia en el Líbano para trabajar como pasantes y recibir formación y directrices sobre las prácticas culturales locales. En palabras de un miembro de Amel: "[...] No podemos dejar que [los voluntarios y voluntarias] trabajen solos; debemos orientarlos, hay que dedicarles tiempo, formarlos todo lo que sea posible".

Como muestran los estudios de casos, los voluntarios y voluntarias pueden contribuir a que los miembros de la comunidad lleven a cabo complejos procesos burocráticos a fin de acceder a los servicios del Estado. Por otro lado, en ocasiones también los propios voluntarios y voluntarias necesitan ayuda para comprender estos procesos antes de ayudar a los demás.

### 5.5.3. La coproducción entre los voluntarios, voluntarias y el Estado fomenta la confianza y la rendición de cuentas

Como se ha comentado anteriormente, un motivo clave por el que los voluntarios y voluntarias desean trabajar con las autoridades estatales es porque están descontentos con la manera en la que las autoridades locales gestionan los problemas de desarrollo importantes, como la migración, la discapacidad y la salud reproductiva. Esto se podría entender como un déficit de confianza entre el Estado, los usuarios y usuarias de los servicios, y los voluntarios y voluntarias. En el caso de Amel, los trabajadores y trabajadoras migrantes a menudo se mostraban reticentes al contacto con las autoridades estatales a pesar de tener necesidades urgentes como la vivienda, o, en casos de violaciones de los derechos humanos, por miedo a la detención o la deportación. Los jóvenes voluntarios

y voluntarias les ayudaron a desenvolverse por los procesos estatales bajo el liderazgo y las directrices de Amel, y con ello restauraron la confianza de las personas migrantes, además de dirigirles hacia los servicios que necesitaban.

> *Muchos de los trabajadores y trabajadoras migrantes no tienen documentación y, como no desean ser identificados por el gobierno o sus países, se sienten más seguros recurriendo a ONG (organizaciones no gubernamentales), puesto que consideran que son espacios seguros. Además, la filosofía de Amel se basa en la dignidad*[142].

De la declaración de esta entrevista se desprende claramente que jóvenes voluntarios y voluntarias fueron capaces de crear un entorno en el que las personas trabajadoras migrantes se sentían seguras y escuchadas. Como resultado, también repercutieron positivamente en la asociación con las autoridades estatales, cultivando la confianza entre ambas partes, y entre las autoridades estatales y las personas beneficiarias de estos programas de desarrollo. Desde 2011, Amel ha adoptado un enfoque holístico de la cuestión por medio de la creación de un programa para el apoyo a personas trabajadoras migrantes y víctimas de la trata de seres humanos, trabajando estrechamente con instituciones gubernamentales como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Asuntos Sociales y el Ministerio de Trabajo. Los voluntarios y voluntarias de Amel ejecutaron conjuntamente programas de apoyo de emergencia, mediante la distribución de suministros básicos durante el confinamiento como paquetes de alimentos, kits de higiene y artículos no alimentarios; asimismo, ayudaron a los trabajadores y trabajadoras sin documentación a acceder sistemas de apoyo como la recepción de efectivo para sufragar el alquiler y el regreso voluntario a sus países de origen. Amel también participó en diálogos con partes interesadas, facilitó datos actualizados y generó conciencia respecto a los derechos y los deberes de las personas trabajadoras domésticas migrantes. Estas actividades han sido decisivas como ayuda al Gobierno del Líbano para encontrar alternativas al sistema *kafala* que sirvan para garantizar el trabajo digno y un nivel de vida decente para las personas trabajadoras domésticas migrantes.

La colaboración con las *bajenu gox* ha contribuido a que el sistema de salud del Senegal preste unos servicios más acordes a las necesidades. Si bien la atención se centró en las mujeres y en su salud reproductiva, también los hombres consultaron con frecuencia a las *bajenu gox* sobre cuestiones como la tuberculosis, el tabaquismo y las infecciones de transmisión sexual. Estas mujeres gozan de tanto respeto en las comunidades que los hombres recurren a su ayuda cuando tienen que ir al hospital porque su mujer está a punto de dar a luz.

La confianza es fundamental para establecer alianzas colaborativas entre los voluntarios, voluntarias y el Estado. Esta confianza se construye poco a poco y se debe restaurar cuando se pierde. Los estudios de casos muestran cómo los voluntarios y voluntarias pueden promover la confianza de las comunidades en las autoridades estatales y viceversa.

## 5.6. Conclusión

El voluntariado desempeña un papel importante en la coproducción de servicios. Las alianzas de los voluntarios, voluntarias y el Estado que implican a personas de grupos marginados en la coproducción de servicios son un ejemplo de nuevas maneras de trabajar que fomentan la inclusión.

Este tipo de alianzas para crear y ejecutar conjuntamente servicios a menudo aprovechan las vivencias, los conocimientos y la experiencia de los voluntarios y voluntarias. De esta manera, contribuyen a definir resultados que atienden más adecuadamente las necesidades de las comunidades marginadas. Dicho esto, tanto los voluntarios y voluntarias como las autoridades estatales se benefician de este tipo de alianzas.

Las alianzas de los voluntarios, voluntarias y el Estado en la coproducción pueden sentar las bases para crear sociedades más igualitarias e inclusivas cuando sus iniciativas están en consonancia con las necesidades de las comunidades. Es más, dado que estas alianzas existen desde hace tiempo, su viabilidad y sus perspectivas a largo plazo son prometedoras.

# Voces de los voluntarios y voluntarias: Florina Qupevaj, de Kosovo[iii], sobre cómo mantener la salud mental y el bienestar durante la pandemia

**Durante las crisis, los voluntarios y voluntarias intervienen para abordar la necesidad de responder rápidamente a cuestiones sociales críticas de sus comunidades. Florina Qupevaj, voluntaria del servicio telefónico de ayuda psicológica de Kosovo, comparte su experiencia al prestar conjuntamente un servicio telefónico de ayuda a la salud mental en el contexto de la COVID-19 durante el pico de esta pandemia.**

*Soy Florina Qupevaj, tengo 22 años y estoy finalizando mis estudios en el campo de la psicología en la Universidad de Pristina. Puesto que la razón principal por la que elegí estudiar psicología fue para ayudarme a mí misma y a los demás, no dudé en formar parte del servicio telefónico de ayuda psicológica durante la pandemia de COVID-19. Junto con psicólogas y psicólogos voluntarios, brindamos apoyo psicológico a personas que tenían la necesidad de compartir sus preocupaciones o problemas con alguien.*

*El servicio telefónico de ayuda psicológica fue puesto en marcha en abril de 2020 por el Ministerio de Salud, en un momento en que todas las personas estaban confinadas en sus hogares y trataban de protegerse a sí mismas y a sus familias del nuevo virus que se estaba propagando por todo el mundo.*

*El apoyo que ofrecimos a través del servicio telefónico de ayuda psicológica nació de la motivación y la buena voluntad. Al prestar nuestra ayuda a los demás, nos pusimos en peligro a nosotros mismos, a nuestras familias y a muchas otras personas de nuestro entorno.*

*Ser psicóloga en Kosovo no es fácil, ya que hay una gran falta de concienciación sobre la salud mental. Por esta razón, hemos trabajado con muchísimo cuidado para transmitir información precisa a las personas. De todos modos, creo que el trabajo realizado por el servicio telefónico de ayuda psicológica debería recibir un mayor apoyo de las instituciones, junto con una mayor concienciación sobre la salud mental y el reconocimiento de la importancia de los psicólogos y psicólogas en la sociedad kosovar.*

*A menudo recuerdo aquellos momentos en que la gente estaba totalmente aislada. Después de una larga llamada telefónica, me decían: "Me siento mucho mejor, como si se me hubiera quitado un peso de encima". No se puede describir con palabras la sensación que me invadía al otro lado del teléfono.*

---

**iii** En lo sucesivo, denominado así en el contexto de la Resolución 1244 (1999) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

# Contribución especial: Reflexiones sobre una iniciativa de voluntariado corporativo durante una crisis: Leyla Perea, jefa de Voluntarios Telefónica y miembro de la plataforma corporativa de voluntariado Empresas que Inspiran (Perú)

Voluntarios Telefónica es un programa de voluntariado corporativo que aspira a transformar las vidas de los menos afortunados mediante el tiempo, el esfuerzo, el conocimiento y los recursos, de conformidad con el trabajo social, los valores y la estrategia de la empresa.

A su vez, formamos parte de Empresas que Inspiran, la primera plataforma nacional de voluntariado corporativo, desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La plataforma aspira a visibilizar el valor del voluntariado corporativo y su contribución estratégica a la empresa y la sociedad, como un medio para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) basándose en su activo más preciado: sus colaboradores.

Voluntarios Telefónica moviliza a más de 2.600 personas anualmente y recurre a sus asociados y asociadas para apoyar la implementación de los ODS. Desde 2007, hemos apoyado a voluntarios y voluntarias que brindan ayuda a grupos vulnerables en 21 ciudades y promueven su inclusión en el desarrollo local y comunitario.

Por lo general, ofrecemos una amplia variedad de oportunidades de voluntariado presencial a nuestros colaboradores, familiares y amigos, que a menudo participan en campañas de ayuda, actividades de voluntariado durante un día y, más recientemente, en la transferencia de conocimientos y habilidades. La mayoría de nuestros asociados y asociadas no solo se convierten en líderes de sus propias iniciativas sociales, sino que también aspiran a convertirse en agentes del cambio social.

Como resultado de la pandemia, hemos rediseñado todo nuestro programa e iniciado actividades de voluntariado virtuales y fáciles de ejecutar que facilitan la participación de nuestros asociados y asociadas al tiempo que aprovechan los recursos del programa y fortalecen su relación con otras entidades estratégicas.

Durante la pandemia, tuvimos que reorganizar rápidamente las actividades del programa de voluntarios y voluntarias corporativos. Las nuevas necesidades en materia de salud de los grupos vulnerables durante la pandemia propiciaron la evolución de Voluntarios Telefónica, así como su posterior respuesta. Supimos adaptarnos y creamos una red con la cual movilizar a nuestros voluntarios y voluntarias telefónicos sin exponerlos a los riesgos para la salud que suponían las interacciones presenciales.

Voluntarios Telefónica hizo varias convocatorias de voluntariado virtual de alcance nacional con el objetivo de conseguir donaciones de equipos de bioseguridad a medida para bomberos y personal médico, entregas de alimentos y artículos de limpieza a diferentes casas de acogida y centros de recepción, y actividades digitales dirigidas a niños y niñas a través de programas escolares o de conocimientos digitales para las personas de edad.

Un logro clave durante la pandemia fue la “Maratón de Iniciativas Ágiles” de Voluntarios Telefónica, una campaña que tuvo lugar entre junio y agosto de 2020 como respuesta rápida a la pandemia. La iniciativa tuvo tanto éxito que la realizamos dos veces, en junio y agosto, en 22 ciudades, así como en la capital, Lima, y en varias provincias, con más de 1.200 voluntarios y voluntarias que ofrecieron su apoyo a más de 5.300 personas.

Durante el confinamiento, forjamos asociaciones estratégicas con organizaciones no gubernamentales (ONG), iglesias, municipios y gobiernos regionales en un esfuerzo por comprender mejor y dar respuesta a las necesidades de las comunidades locales. Gracias a la financiación del Ministerio de la Mujer y las Poblaciones Vulnerables, creamos oportunidades que permitieron a los voluntarios y voluntarias participar en programas sociales. Además de ayudarnos a comprender mejor las necesidades de las comunidades y a llegar a las más afectadas por la pandemia, estas alianzas estratégicas nos han permitido trabajar de manera más eficiente. Mientras tanto, el sector privado ha hecho grandes esfuerzos para generar actividades de voluntariado. El Estado, a través del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, también ha generado oportunidades que permitieron a los voluntarios y voluntarias corporativos implicarse en diversos programas sociales.

Al trabajar en asociación con otras personas, podemos lograr cosas extraordinarias. En este sentido, la plataforma Empresas que Inspiran desempeña un papel esencial al ayudar a reactivar el voluntariado corporativo en otras empresas. Queremos continuar forjando alianzas que permitan la participación de los diferentes actores del ecosistema del voluntariado corporativo, en consonancia con los ODS y el empoderamiento de la ciudadanía.

# Bibliografía


Alford, John (2014). "The Multiple Facets of Co-production: Building on the Work Of Elinor Ostrom". *Public Management Review*, vol. 16, n.º 3, págs. 299 a 316.

Anónimo (2021). Entrevista telefónica de un investigador del SWVR. El Senegal, 12 de julio.

Burke, Susanne Patricia, *et al*. (2007). "Kyrgyzstan Case Study Sourcebook: Partnership and Collaboration between Government and Civil Society Organizations". Biskek: Aga Khan Development Network.

Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (2017). "Maternal and child health is a community affair in Senegal", 29 de septiembre.

Governance International (s. f.). "What You Always Wanted to Know about Co-Production". Disponible en: https://www.govint.org/our-services/engagement/co-production-tree/. Consultado el 25 de octubre de 2021.

Nabatchi, Tina, Alessandro Sancino y Mariafrancesca Sicilia (2017). "Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction". *Public Administration Review*, vol. 77, n.º 5, págs. 766 a 776.

Needham, Catherine y Sarah Carr (2009). "Co-production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation". Informe de investigación n.º 31 del Instituto de Excelencia para la Atención Social. Londres: Instituto de Excelencia para la Atención Social.

Nesta (2012). "People Powered Health Co-Production Catalogue". Londres.

Pestoff, Victor (2014). "Collective Action and the Sustainability of Co-Production". *Public Management Review,* vol. 16, n.º 3, págs. 383 a 401.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Kazajstán (2020). "New Centre in Nur-Sultan City Provides Persons with Disabilities A Stepping Stone to Labour Market", 25 de septiembre.

Rak, Patrick (2020). "Modern Day Slavery: the Kafala System in Lebanon". *Harvard International Review*, 21 de diciembre.

Sorrentino, Maddalena, Mariafrancesca Sicilia y Michael Howlett (2018). "Understanding Co-Production as a New Public Governance Tool". *Policy and Society*, vol. 37, n.º 3, págs. 277 a 293.

Steen, Trui y Taco Brandsen (2020). "Coproduction during and after the COVID-19 Pandemic: Will It Last?". *Public Administration Review*, vol. 80, n.º 5, págs. 851 a 855.

Verschuere, Bram, Taco Brandsen y Victor Pestoff (2012). "Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23, n.º 4, págs. 1083 a 1101.

## Notas finales

**122** Steen y Brandsen (2020).
**123** Needham y Carr (2009).
**124** Governance International (s. f.).
**125** Sorrentino, Cicilia y Howlett (2018).
**126** Nabatchi, Sancino y Sicilia (2017).
**127** Alford (2014).
**128** Pestoff (2014).
**129** Nabatchi, Sancino y Sicilia (2017).
**130** Rak (2020).
**131** Las reformas aplicadas a los servicios destinados a las personas con discapacidad en Shanghái se iniciaron en 2010, cinco años antes de que las regulaciones gubernamentales promovieran la necesidad de afrontar ampliamente las preocupaciones de las personas con discapacidad en el país. Shanghái es la ciudad más avanzada de China; ha impulsado diversas innovaciones sociales en muchos ámbitos, como, por ejemplo, el desarrollo de la actividad voluntaria y las organizaciones sin ánimo de lucro. Asimismo, es la ciudad que siempre selecciona el gobierno central para experimentar de manera piloto nuevas políticas. Los servicios para las personas con discapacidad del distrito oeste de Shanghái han ido evolucionando y reformándose durante casi 10 años. El gobierno local ya ha reconocido varias mejoras. Durante la pandemia, muchas autoorganizaciones funcionaron bien, lo que da fe de que las reformas aplicadas en el distrito oeste de Shanghái han dado resultados positivos. Se ha empezado a fomentar la institucionalización de nuevos modelos de prestación de servicios que incluyen la contratación de organizaciones sin ánimo de lucro y la participación de voluntarios y voluntarias. De hecho, varias organizaciones nacionales se están planteando implementar este enfoque. Por ello, este distrito de Shanghái en concreto es representativo de la iniciativa nacional que presta apoyo a las personas con discapacidad.
**132** PNUD Kazajstán (2020).
**133** PNUD Kazajstán (2020).
**134** Burke *et al.* (2007).
**135** Burke *et al.* (2007).
**136** Burke *et al.* (2007).
**137** PNUD Kazajstán (2020)
**138** Anónimo (2021)
**139** PNUD Kazajstán (2020)
**140** Anónimo (2021). Entrevista telefónica de un investigador del SWVR. El Senegal, 12 de julio.
**141** Fundación Aga Khan (2017).
**142** Anónimo (2021a). Entrevista realizada por un investigador del SWVR. Líbano, 3 de junio.