

Este estudio pretende profundizar en las características organizativas de los Bancos del Tiempo. La técnica de análisis empleada es la de los Modelos de Orientación Estratégica, que consiste en el cruce de dos de las variables de clasificación más relevantes y así planificar el desarrollo de una organización en función de sus objetivos y dinámicas de funcionamiento.

ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE MODELOS OPERACIONALES DE LOS BANCOS DEL TIEMPO

Aida Rodríguez Benaiges

1.- Introducción	3
2.- Antecedentes	3
3.- Modelos de Orientación Estratégica de los Bancos del Tiempo.....	4
3.1.- <i>Los Configuradores Estratégicos de la Organización (CEOs)</i>	7
3.2.- <i>Modelo de Orientación Estratégica I de autonomía privada y gestión voluntarista</i>	9
3.3.- <i>MOE II de autonomía privada y gestión profesionalizada</i>	10
3.4.- <i>MOE III de intervención pública y gestión voluntarista.....</i>	11
3.5.- <i>MOE IV de intervención pública y gestión profesionalizada.....</i>	12
4. Ejemplos de Bancos del Tiempo en España	13
4.1.- <i>Ejemplo de MOE I (autonomía privada y gestión voluntarista) en España: el Banco del Tiempo Ida y Vuelta</i>	14
4.1.1.- <i>Valores promovidos por el Banco del Tiempo Ida y Vuelta</i>	14
4.1.2.- <i>Los configuradores estratégicos organizacionales del BiV</i>	14
4.1.3.- <i>Estructura orgánica del Banco del Tiempo Ida y Vuelta</i>	16
4.1.4.- <i>Proceso de alta, baja y funcionamiento del banco del tiempo</i>	17
4.2.- <i>Ejemplo de MOE II en España: el Banco del Tiempo de Logroño.....</i>	19
4.2.1 <i>Valores y principios del BdT de Logroño</i>	20
4.2.2.- <i>Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Logroño</i>	20
4.2.3.- <i>Estructura orgánica del Banco del Tiempo de Logroño.....</i>	22
4.2.4.- <i>Proceso de alta, baja y funcionamiento hasta 2011</i>	23
4.2.5.- <i>Proceso de alta, baja y funcionamiento desde 2011 en adelante.....</i>	24
4.3.- <i>Ejemplo de MOE III en España: el Banco del Tiempo de Sant Cugat</i>	25
4.3.1.- <i>Valores y principios del BdT de Sant Cugat</i>	25
4.3.2.- <i>Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Sant Cugat</i>	25
4.3.3.- <i>Estructura orgánica del Banco del Tiempo de Sant Cugat</i>	27
4.3.4.- <i>Proceso de alta, baja y funcionamiento</i>	27
4.4.- <i>Ejemplo de MOE IV en España: el Banco del tiempo de Valladolid</i>	29
4.4.1.- <i>Valores y principios del BdT de Valladolid</i>	30
4.4.2.- <i>Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Valladolid</i>	30
4.4.3.- <i>Proceso de alta, baja y funcionamiento</i>	32

5.- Ejemplos de Bancos del Tiempo en Latinoamérica	34
5.1.- Ejemplo de MOE IV en Argentina: el Banco del Tiempo de Córdoba	34
5.1.1.- Valores y principios del BdT de Córdoba	34
5.1.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Córdoba	35
5.1.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento	36
5.2.- Ejemplo de MOE I (Autonomía Privada Voluntarista) en Chile	38
5.2.1.- Valores y principios de los Bancos del Tiempo de Chile.....	39
5.2.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Chile	39
5.2.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento	42
5.3.- Ejemplo de MOE I (Autonomía Privada Voluntarista): Los modelos de Bancos del Tiempo en Costa Rica	44
5.3.1.- Valores y principios del Banco del Tiempo de Costa Rica	44
5.3.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Costa Rica	44
5.3.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento	46
6.- Ejemplos de Bancos del Tiempo en Estados Unidos: los “Time Banks”	48
6.1.- Principios y valores de los Time Banks	48
6.2.- Configuradores Estratégicos Organizacionales de los Time Banks	48
6.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento de los Time Banks	51
7.- Nota final	52
8.- Bibliografía.....	53

1.- Introducción

Este estudio pretende profundizar en las características organizativas de los Bancos del Tiempo (BdTs). La técnica de análisis empleada es la de los Modelos de Orientación Estratégica (en adelante MOEs), que consiste en el cruce de dos de las variables de clasificación más relevantes para así planificar el desarrollo de una organización en función de sus objetivos y dinámicas de funcionamiento.

Se presentaran modelos de organización ideales que se ajusten al máximo posible con una realidad siempre híbrida y cambiante. La elección de uno de estos modelos permitirá dar propuestas que se acomoden a los objetivos de la organización, de forma que se plantee un modelo organizativo coherente con las necesidades de relaciones internas y externas (*entorno-intorno*) de la organización.

Para el análisis de las dos variables en relación a los Bancos de Tiempo y a su configuración organizativa se ha procedido a la revisión de publicaciones de diferentes Bancos del Tiempo españoles, latinoamericanos e estadounidenses.

2.- Antecedentes

Los Bancos del Tiempo forman parte de un movimiento mutualista iniciado en la década de los ochenta, tanto en Estados Unidos como en Europa y el resto del mundo. Debido a su utilidad social, los bancos del tiempo se han extendido a prácticamente todos los países desarrollados, con especial fuerza en los anglosajones (Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, Australia, Nueva Zelanda) y en Europa (sobre todo al sur, como en España, Portugal e Italia, aunque también en Suiza, Alemania y Francia).

La iniciativa de los “Time Dollars”, y del cual derivan los modelos del resto de países anglosajones, pretenden resolver las necesidades de las personas de la tercera edad, de las personas con bajos ingresos o desempleados. El banco de tiempo funciona como un método para que esta población objetivo pueda invertir su tiempo para intercambiarlo en un futuro con otros servicios.

El país pionero en el intercambio de servicios ha sido Italia: en 1992 el sindicato de pensionistas de Parma fue el primero en intercambiar tiempo para resolver problemas cotidianos. La experiencia se extendió durante el 1995 y hay más de 300 bancos localizados en la actualidad en este país.

Los bancos del tiempo de Portugal y España derivan del programa europeo de Acción Comunitaria para la igualdad de oportunidades entre Mujeres y Hombres. En Portugal existe una red con más de 16 sucursales promovida por la Asociación GRAAL y en España se han catalogado 291 bancos según la última investigación de 2012 ("Situación de los Bancos del Tiempo en España, febrero de 2012" de Julio Gisbert).

3.- Modelos de Orientación Estratégica de los Bancos del Tiempo

A continuación se aplica el marco analítico de los Modelos de Orientación Estratégica para los Bancos del Tiempo, diferenciando 4 tipologías organizativas que se contextualizan y acompañan de ejemplos. "Los MOEs son modelos –ideales- de desarrollo organizativo, definidos a partir de la consideración de variables clave que ofrecen un criterio orientador tanto para la estructura como para las dinámicas de funcionamiento que puede tomar la organización para realizar con éxito la misión y los objetivos que tiene predefinidos. Las variables clave, definidas en forma de dilemas, sirven de base para el diseño de escenarios de desarrollo organizativo a partir de los cuales ubicar los MOEs" (Ramió y Salvador, 1999).

Los Modelos de Orientación Estratégica pueden clasificarse en función de dos variables:

- Por su naturaleza institucional (pública o privada-tercer sector)
- Por la vinculación de los recursos humanos gestores de la secretaría (voluntarista o profesionalizado)

La primera variable de naturaleza institucional se refiere a la autonomía de la sociedad civil o tercer sector auto-organizado en la gestión de los Bancos del Tiempo, que se contrapone con la existencia de intervención o tutela por parte de la administración pública, normalmente desde el nivel local (provincial y municipal). Evidentemente los Modelos de Orientación Estratégica son modelos ideales, no reales, y el grado de intensidad de la implicación de la administración pública en los Bancos del Tiempo varía como explicaremos más adelante.

La segunda variable se refiere a los recursos humanos gestores, es decir, a la vinculación laboral retribuida o profesional, en contraposición a la relación voluntarista (no remunerada) del personal gestor de la secretaría del Banco del Tiempo.

Cabe señalar que, en contraposición a la gestión a través de voluntarios, el concepto "profesionalización" no necesariamente implica una dedicación exclusiva y especializada, pero sí al carácter remunerado de la gestión de un BdT como una más de las tareas definidas en un puesto de trabajo formal, ya sea de una administración pública o entidad del tercer sector (asociaciones, empresas, sindicatos, fundaciones, etc.). En caso de ser retribuida, la compensación a los gestores puede ser monetaria o en créditos-hora del Banco del Tiempo.

A partir del cruce de estas dos variables (público/privado-tercer sector y profesional/voluntarista) surge la clasificación de cuatro escenarios organizativos que permiten esquematizar los Bancos del Tiempo en los Modelos de Orientación Estratégica correspondientes (véase gráfico 1).

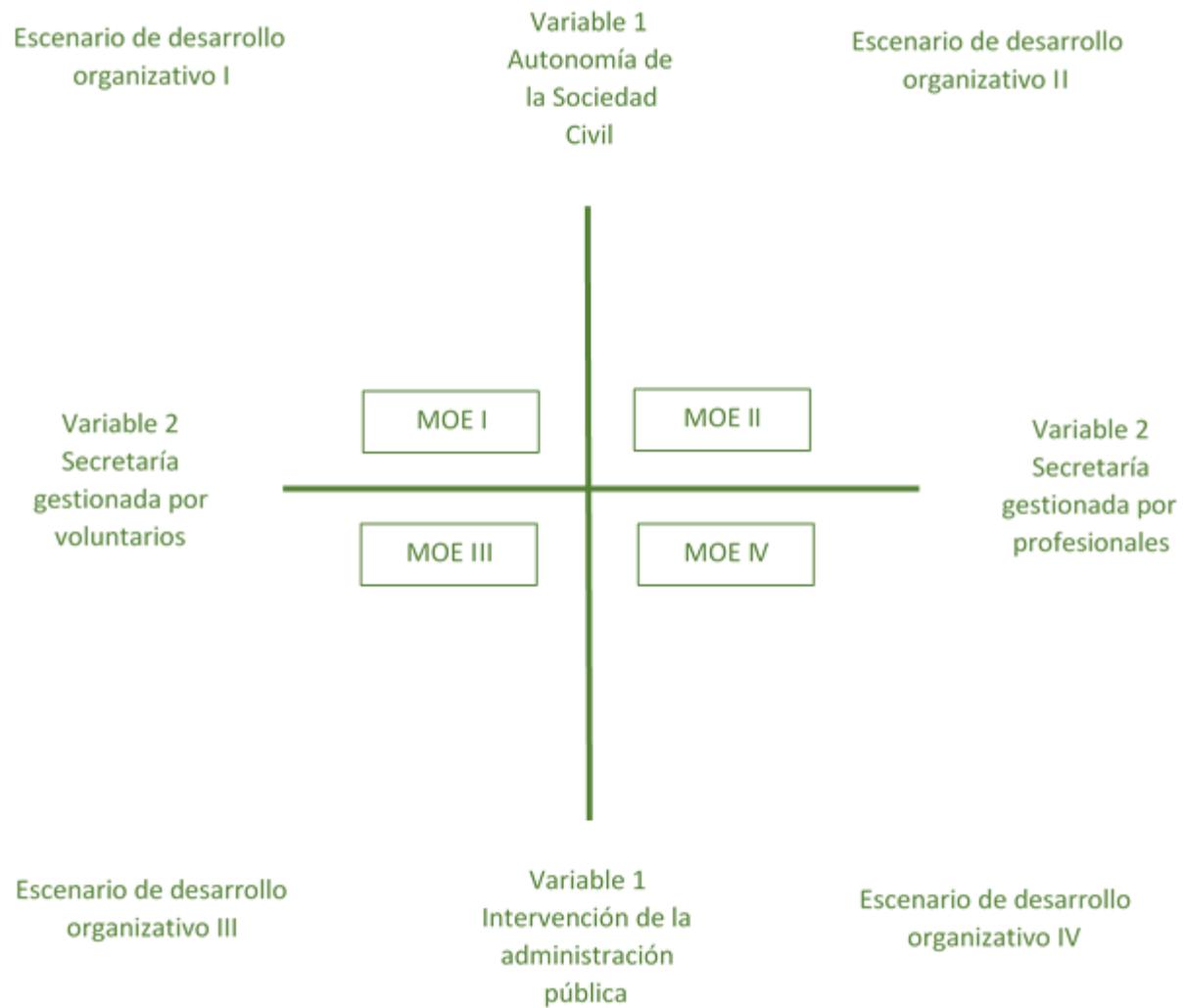


Gráfico 1. Esquema de escenarios para los Bancos del Tiempo.

Como resultado de la combinación de estas dos variables resultan cuatro Modelos de Orientación Estratégica:

- MOE I. Modelo privado-voluntarista
- MOE II. Modelo privado-profesionalizado
- MOE III. Modelo público-voluntarista
- MOE IV. Modelo público-profesionalizado

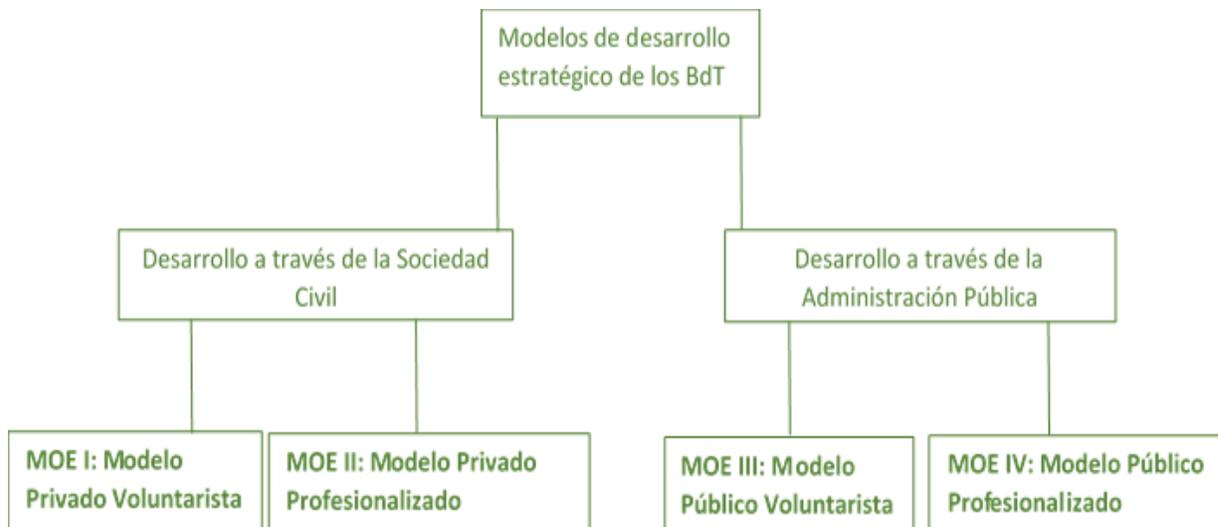


Gráfico 2. Modelos de desarrollo estratégico de los Bancos del Tiempo.

3.1.- Los Configuradores Estratégicos de la Organización (CEOs)

La ubicación de los modelos de organización permite una primera caracterización de sus rasgos básicos a partir de las variables que se han utilizado para diseñar los escenarios de desarrollo estratégico. Sin embargo su definición debe ampliarse considerando su impacto sobre los ámbitos clave de la organización. Se busca con ello sentar las bases de una visión integral de la organización que se desprende de cada una de las opciones representadas por los Modelos de Orientación Estratégica. Para realizar dicha concreción se definen los denominados Configuradores Estratégicos de la Organización (en adelante CEOs).

Los CEOs son los ámbitos clave que permiten definir o tipificar los rasgos sustantivos de la organización atendiendo, en cada caso, a la orientación estratégica que se desprende del Modelo de Orientación Estratégico que representan.

Los configuradores estratégicos más relevantes que definen los modelos son:

1. Estrategia: hace referencia a la orientación del cambio que supone el MOE y a cómo este cambio pretende llevarse a cabo a partir de la situación actual (cambio radical o incremental, paulatino o drástico, y todas aquellas características relevantes para la organización sobre la que se plantea la reflexión).

2. Estilo: las características concretas de la estrategia de desarrollo del MOE a partir de dos dimensiones: su carácter anticipativo o reactivo y su carácter participativo o no participativo. Su caracterización permite tipificar el Modelo de Orientación Estratégica en cuanto a la manera con la que afronta el proceso de cambio.

3. Sistema: que trata las relaciones que se establecen en el MOE tanto con el entorno externo a la organización (que va desde los agentes propiamente externos a los demás departamentos de la misma administración y los organismos transversales de la misma), como con su *interno* organizativo (que incluye el conjunto de unidades que conforman la organización y sobre las que existe una mayor capacidad de actuación).

4. Estructura: hace referencia a la jerarquía y al diseño de los mecanismos de coordinación que adoptará el MOE para organizar las unidades que tiene adscritas, así como los cambios más importantes que comporta su adopción. Se incluye también en este apartado la referencia al grado de descentralización y de autonomía que se asocian al modelo.

5. Personal: en este apartado se recogen las implicaciones que supone el desarrollo del Modelo de Orientación Estratégica sobre los recursos humanos de la organización, tanto en la que se refiere a las capacidades y a las habilidades profesionales, como a las actitudes, la motivación y la integración en el proyecto de cambio. También resulta indicado recuperar las implicaciones y/o necesidades que plantea la consecución del MOE sobre el sistema de gestión de los recursos humanos.

6. Procedimiento: este apartado se considera oportuno en ciertos casos cuando el desarrollo de un modelo estratégico va asociado a la introducción de cambios importantes en las dinámicas de trabajo de la organización, más allá de lo que se apunta en el apartado referido a la estructura.

De acuerdo con los gráficos anteriores, a continuación explicamos las características de los cuatro MOEs. Se incluyen detalles específicos de los Configuradores Estratégicos de la Organización (CEOs) ya anteriormente definidos para cada Modelo de Orientación Estratégica.

3.2.- Modelo de Orientación Estratégica I de autonomía privada y gestión voluntarista

El MOE I de autonomía privada y gestión voluntarista se orienta a dinamizar los intercambios desde la sociedad civil de forma autónoma, sin ningún tipo de vinculación con las administraciones públicas. Esta modalidad se adapta a contextos con una cultura participativa-voluntarista muy dinámica, que no necesita de la implicación de la administración pública.

CEOs	Descripción
Estrategia	Uso de dependencias privadas. Se dependería de los voluntarios y de las aportaciones de los usuarios del Banco del Tiempo para la gestión de la secretaría.
Estilo	Gestión Participativa.
Sistema	Aumento de dificultades para los gestores de las Secretarías y de las cargas a sus usuarios. Mayor necesidad de alianzas y cooperación con otras entidades de la sociedad civil.
Estructura	Estructura de dinamización intensiva para la dinamización de los BdT.
Personal	Necesidad de personal motivado y formación continuada para los gestores voluntarios.

CEOs	Descripción
Procedimiento	Búsqueda de vías no públicas de financiación y de ubicaciones de las secretarías de los BdT.

3.3.- MOE II de autonomía privada y gestión profesionalizada

El MOE de autonomía privada y gestión profesionalizada se orienta a promocionar intercambios a través de gestores remunerados monetariamente por entidades sin tutela de las administraciones públicas. Esta modalidad se adapta a contextos con una sociedad civil potente que no requiere de la intervención pública para dinamizar los intercambios.

CEOs	Descripción
Estrategia	Ubicaciones en dependencias privadas. Se depende de los voluntarios y de las aportaciones de los usuarios del Banco del Tiempo para la gestión de la secretaría.
Estilo	Gestión participativa.
Sistema	La autonomía privada garantiza la estabilidad operativa en la gestión de la secretaría aunque aumenta la necesidad de regulación, planificación y control de la gestión.
Estructura	Incremento de la supervisión de los gestores para evaluar la gestión por parte de los “profesionales”.
Personal	Personal gestor profesionalizado, recompensado monetariamente o mediante créditos hora. Perfiles y funciones de los puestos de trabajo en la secretaría definidas formalmente.
Procedimiento	Búsqueda de vías no públicas de financiación y de ubicaciones de las secretarías. Estandarización de procesos operativos y de formas de compensación de los gestores de las secretarías.

3.4.- MOE III de intervención pública y gestión voluntarista

El tercer modelo, de intervención pública y gestión voluntarista (gestión pública indirecta), se orienta a dinamizar los intercambios a través de una secretaría gestionada por voluntarios, con el apoyo y la tutela del sector público. Este MOE III se adapta a contextos con cultura asociativista-voluntarista importante y también implicación de las administraciones públicas. En muchos casos la secretaría se encuentra ubicada físicamente en un edificio público y en colaboración con una o varias entidades vecinales que aportan los voluntarios gestores del Banco del Tiempo.

CEOs	Descripción
Estrategia	Ubicación de la oficina de la secretaría de los BdTs en edificios de titularidad pública.
Estilo	Gestión participativa. Colaboración entre el municipio y una o varias entidades vecinales sin ánimo de lucro.
Sistema	Estabilidad operativa en la secretaría. Diversificación de las interacciones de los gestores voluntarios tanto con entidades del sector público como de la sociedad civil.
Estructura	Gestión operativa por parte de voluntarios bajo la tutela de la Administración Pública.
Personal	Personal gestor voluntario, normalmente inestable y escasamente formado. Destinatario de apoyo técnico y del material físico necesario en la oficina de la secretaría.
Procedimiento	Publicación de la financiación del material necesario para la gestión de la secretaría del BdT. Refuerzo de la función de coordinación, formación y asesoramiento a los voluntarios gestores por parte de la Administración.

3.5.- MOE IV de intervención pública y gestión profesionalizada

El MOE IV de intervención pública y gestión profesionalizada (conocidos como BdT Municipales o de gestión pública directa) son creados generalmente desde una administración local y gestionados por un funcionario o empleado municipal. Se orienta a promover las “buenas prácticas ciudadanas” implícitas en un banco del tiempo desde la administración pública, a partir de una gestión municipal directa que implica la tutela explícita de los intercambios.

Este modelo se adapta a contextos con una sociedad pasiva y/o alta implicación de la administración pública. Estos Bancos del Tiempo son muy vulnerables a los cambios de liderazgo político.

CEOs	Descripción
Estrategia	Consolidación de política pública de gestión directa, normalmente municipal, con medios plenamente públicos.
Estilo	Exclusión de la participación de los voluntarios en la gestión de la secretaría de los BdTs. Control exclusivo de la administración pública.
Sistema	Asimilación de las operaciones de los BdTs a otras actividades del sector público. Desvinculación de la sociedad civil y mayor potencial de cooperación con otros servicios públicos.
Estructura	La administración pública municipal ejerce plenamente la gestión y financiación de los BdTs. Estructura de la secretaría de los BdTs jerárquica, propia de la gestión pública directa.
Personal	Técnicos públicos, competentes para la gestión de BdTs. Retribución de los gestores de la secretaría-empleado público es monetaria (o menos frecuentemente en créditos-hora). Riesgo de escasa motivación de los empleados públicos gestores.

CEOs	Descripción
Procedimiento	Estandarización de procesos operativos y de evaluación de la secretaría. Consolidación de técnicos municipales en la gestión de BdT y de vías estables de financiación pública.

4. Ejemplos de Bancos del Tiempo en España

La elección de los ejemplos de modelos de organización de los bancos del tiempo en España se ha basado en los siguientes criterios:

- Tiempo de funcionamiento. Se estima que los bancos del tiempo cierran sus puertas a los dos años de su creación. Los motivos suelen ser por falta de sostenibilidad o por falta de conocimiento de la ciudadanía de este tipo de proyectos. Por este motivo los bancos de tiempo con menos de dos años han sido descartados y el estudio se ha priorizado para casos con larga trayectoria temporal.
- Número de usuarios. La media de usuarios inscritos en los dos primeros años de funcionamiento de los bancos del tiempo se sitúa alrededor de 100-120, por ello los casos seleccionados tienen más de 300 socios.

El caso de ejemplificación del modelo I, de autonomía privada y gestión voluntarista, no consigue cumplir el criterio de número de socios, pero su elección es indispensable puesto que existen pocos casos conocidos en España de este modelo.

4.1.- Ejemplo de MOE I (autonomía privada y gestión voluntarista) en España: el Banco del Tiempo Ida y Vuelta

La Asociación Cultural “Música de Ida y Vuelta” nace en Madrid en 2007, con la creación de los Proyectos “i+v”, que tienen como objetivo la creación de espacios de intercambio entre las culturas de las comunidades migrantes y la de su actual lugar de residencia, siendo la música el elemento integrador.

El Banco de Ida y Vuelta (BiV) surge como uno de éstos proyectos i+v. Este banco del tiempo está autogestionado de forma voluntaria y lleva en marcha desde marzo de 2009 en la ciudad de Madrid.

4.1.1.- Valores promovidos por el Banco del Tiempo Ida y Vuelta

Los promotores del Banco del Tiempo Ida y Vuelta pretenden fomentar los servicios de cooperación entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad y condición, entre personas recién llegadas o las que llevan la vida entera en Madrid con el fin de intercambiar tiempo y habilidades. Promueven la solidaridad, la revalorización del trabajo doméstico, la igualdad de oportunidades, el empoderamiento del grupo humano y el equilibrio en el acto de compartir.

4.1.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BiV

A modo de esquema, se reúnen a continuación los datos generales así como los configuradores estratégicos más relevantes del Banco de Ida y Vuelta.

Datos generales del Banco del Tiempo Ida y Vuelta (BiV)

Ubicación: Estudio de Teatro de Madrid (España)

Actores: Asociación de Música Ida y Vuelta

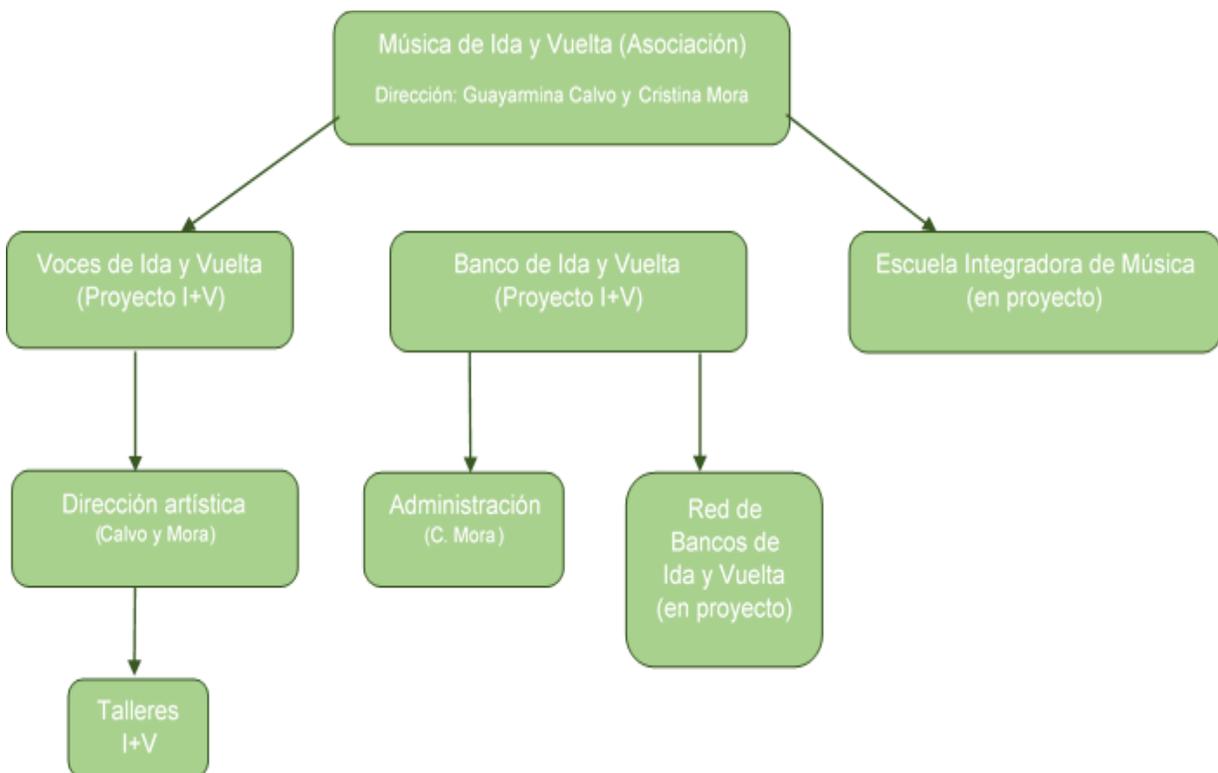
Creación: marzo de 2009

Número de socios a 2017: 82

CEOs	Descripción
Estrategia	<p>El local de ensayos del coro funciona como punto de encuentro de atención al usuario del Banco del Tiempo.</p> <p>La gestión es voluntaria y se coordina por una persona (una de las directoras de la Asociación) en red o por teléfono.</p>
Estilo	<p>Gestión Participativa. Hasta 2014 se realizaban reuniones anuales entre los usuarios para promocionar el BdT y para colaborar en la búsqueda de recursos económicos para su funcionamiento.</p>
Sistema	<p>Dificultad para la gestora de la secretaría pues no se dispone de base física (el teléfono de contacto del BdT es el teléfono particular de la secretaria).</p> <p>Soporte técnico casero: el mantenimiento y la actualización tanto de la plataforma del banco como del blog se realizan desde el domicilio particular de la secretaria.</p> <p>Blog del BdT no actualizado desde febrero de 2014 por el carácter voluntario de la Secretaría.</p> <p>Relaciones externas a la organización: han establecido intercambios en calidad de asociados con otros coros de la ciudad de Madrid.</p>
Estructura	<p>Una de las directoras de la Asociación es la que ejerce las tareas de administración. No se depende de ningún otro ente en la toma de decisiones.</p> <p>El modelo coordinación persigue la dinamización intensiva de los intercambios.</p> <p>Se introduce el BiVe para el intercambio de bienes (implementado desde 2010). El fin de esta moneda es pagar por las cosas que los usuarios del BiV puedan ofrecer o solicitar. No tiene referencia con ningún valor de moneda de curso legal. Los objetos cuestan tanto como la propuesta que un demandante haga o lo que un ofertante solicite.</p>

CEOs	Descripción
	<p>Acciones grupales: Realizan el “Subastaúl” (Trueque).</p> <p>Intercambios individuales: los usuarios del BdT pueden “donar” sus vales a familiares y amigos con el fin de promocionar su BdT.</p>
Personal	<p>La secretaria está implicada y motivada en la gestión del BdT.</p> <p>No se brinda formación a la secretaria por escasez de recursos económicos.</p>
Procedimiento	<p>El funcionamiento del BdT se sostiene económicamente por las donaciones de los usuarios de la Asociación o por donantes externos. También inyectan recursos a través de la venta de bebidas del servicio de bar.</p> <p>La secretaria no recibe remuneración económica ni compensación en horas o bives por su labor.</p>

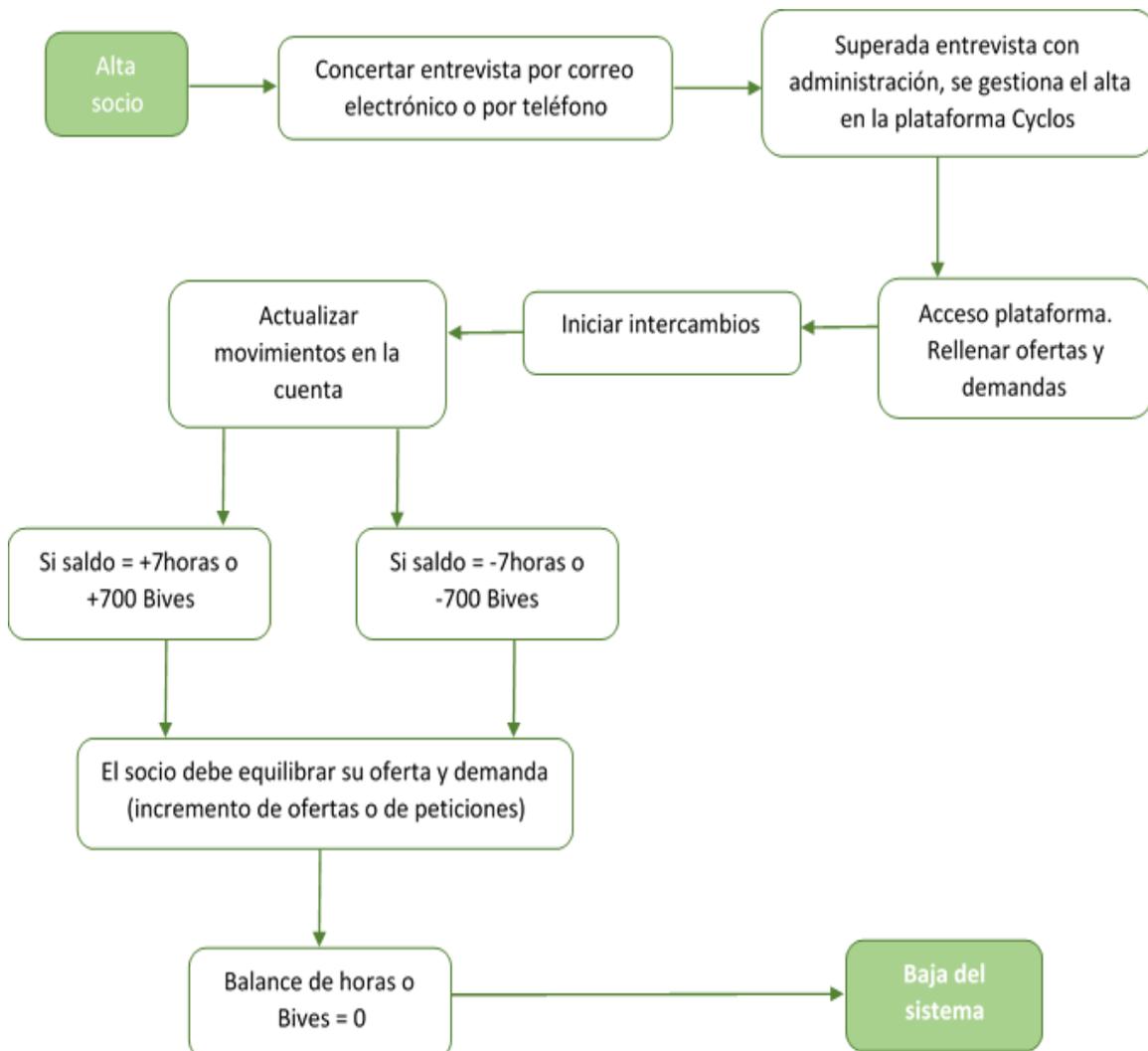
4.1.3.- Estructura orgánica del Banco del Tiempo Ida y Vuelta



4.1.4.- Proceso de alta, baja y funcionamiento del banco del tiempo

La mayoría de usuarios del banco son los propios miembros de la Asociación Cultural Música de Ida y Vuelta. La gestión del BiV es básicamente telemática para el proceso de altas, bajas e intercambios.

Para darse de alta en el banco del tiempo los nuevos socios deben ponerse en contacto vía telefónica o por correo electrónico. Se acordará una entrevista personal con la Administración, que se llevará a cabo en el local de ensayos del coro (estudio cedido por el Teatro de Madrid) para evaluar su idoneidad, pues los intercambios deben realizarse en un ambiente de confianza.



El usuario se dará de alta en la plataforma Cyclos (sistema de banca en línea de código abierto) donde cumplimentará el formulario de datos personales y los servicios ofrecidos y demandados. Puede acceder a Cyclos por internet a través de ordenadores o teléfonos con tarifa de datos.

Algunas de las normas de funcionamiento internas del banco Ida y Vuelta son las siguientes:

1.- Los intercambios entre contactos, los movimientos y los pagos de la cuenta serán acordados y gestionados por los propios usuarios. La Administración sólo intervendrá en caso de error en los pagos o cobros de los intercambios para realizar las correcciones que correspondan.

2.- Cada persona inscrita en el BiV está comprometida a notificar mensualmente a Secretaría las horas otorgadas o recibidas.

3.- Todos los intercambios de bienes y servicios deben realizarse entre socios del BiV, cualquier otro tipo de intercambio quedará fuera de la gestión del BiV.

4.- La persona socia se compromete a aceptar la mediación del Banco de Ida y Vuelta en los conflictos que puedan surgir. En este caso, el BiV analizará el conflicto y recomendará una solución, siendo ésta final, sin que haya posibilidad de recurso.

Intercambio de servicios

1.- Cada persona socia podrá ofrecer los servicios que considere siempre y cuando tenga la capacidad o conocimientos necesarios para realizarlos. La persona socia es responsable de la realización del intercambio, siendo el Banco de Ida y Vuelta sólo un medio para poner en contacto a quienes participan.

2.- Las personas inscritas en el BiV ofrecerán un determinado número de Horas (H) para realizar los servicios que deseen ofertar y deberán demandar un número de Horas (H) similar para recibir servicios ofertados por otras personas. El balance entre Horas (H) realizadas y Horas (H) recibidas no podrá exceder nunca de 7H (7 Horas).

- 3.- Con independencia del tipo de servicio que se demanda o se ofrece, su equivalente en Horas (H) es el tiempo que se tarda en realizarlo (suma de los tiempos invertidos durante la preparación, el desplazamiento y la ejecución).
- 4.- El pago de los gastos en materiales para la realización del servicio se acuerdan entre las personas participantes del intercambio.
- 5.- La Administración del Banco de Ida y Vuelta no se responsabiliza de posibles desperfectos o lesiones que puedan ocasionarse en los intercambios.

Intercambio de bienes

- 1.- Cada persona socia podrá ofrecer los bienes que considere puedan interesar adquirir al resto de miembros.
- 2.- Las personas inscritas en el BiV podrán ofertar bienes a cambio de los Bives (B) que consideren, y podrán adquirir otros productos a cambio. El balance entre Bives (B) ganados y Bives (B) gastados no podrá exceder nunca de 700B.
- 3.- Con independencia del tipo de bien que se demanda o se ofrece, su equivalente en Bives (B) es el que estime la persona ofertante.
- 4.- Las personas que formen parte del intercambio de bienes (productos) acordarán las formas y gastos de envío del producto.
- 5.- La Administración del banco no se responsabiliza de posibles desperfectos o disconformidades sobre los bienes que se ofertan y demandan, siendo la persona ofertante la responsable de las condiciones del producto que oferta y su envío.

Proceso de baja del servicio

Las personas socias pueden darse de baja del Banco de Ida y Vuelta cuando así lo decidan, escribiendo un correo electrónico a administración y procurando que el balance de su cuenta tanto de Horas (H) como de Bives (B) esté a cero.

4.2.- Ejemplo de MOE II en España: el Banco del Tiempo de Logroño

Es el único ejemplo conocido en España de este Modelo de Orientación Estratégica profesionalizado y gestionado por una entidad privada. Este banco del tiempo está

promovido por la Fundación Cultura y Comunicación de Logroño (creada como proyecto de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Jazz Group, S.L), en la que un empleado se encarga en horario laborable de gestionar la secretaría del BdT. Hay que matizar que este MOE II no es puro, ya que el profesional-empleado encargado de la secretaría recibe apoyo de voluntarios.

Es un proyecto financiado íntegramente por la Fundación Cultura y Comunicación. Hasta julio de 2011 contó con la colaboración (cesión de espacio) de la Universidad Popular de Logroño. Desde entonces se gestiona con recursos propios que incluyen, entre otros: personal (responsable de proyecto, secretaria del Banco del Tiempo y un voluntario), materiales de papelería y consumibles (luz, teléfono).

4.2.1 Valores y principios del BdT de Logroño

El Banco del Tiempo de Logroño es un proyecto de participación ciudadana basado en intercambios de habilidades y conocimientos entre personas de cualquier condición, procedencia, capacidades y edad sin que medie compensación económica entre sus miembros. De esta manera, los usuarios crean una red de apoyo a su alrededor, refuerzan sus propias capacidades y fomentan la convivencia comunitaria con personas de características dispares.

4.2.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Logroño

Datos generales del Banco del Tiempo de Logroño

Ubicación: Universidad Popular de Logroño (España) hasta 2010. Desde julio de 2011 carece de localización física.

Actor: Fundación Cultura y Comunicación de Logroño

Colabora: Universidad Popular de Logroño (2007-2011) y Universidad de La Rioja (2009-2011)

Creación: 2007

Número de socios registrados en 2011: 348

Número de socios a 2012: Desconocido

CEOs	Descripción
Estrategia	<p>La Secretaría, con atención al público permanente se ubica en una oficina cedida por la Universidad Popular de Logroño hasta mediados de 2011.</p> <p>La gestión es profesionalizada. Por problemas de sostenibilidad económica a partir de octubre de ese año la secretaría pasa a ser eminentemente telemática, con atención al público puntual en las instalaciones de la Fundación. El trabajo de la secretaria se reduce a la supervisión superficial de la plataforma.</p>
Estilo	<p>A partir de 2011 no se renueva el convenio de colaboración con la Universidad Popular de Logroño y la Fundación prosigue su viaje en solitario.</p>
Sistema	<p>Hasta mediados de 2011 la dedicación exclusiva de la secretaría garantiza la estabilidad técnica en la gestión. Existe planificación y supervisión de la gestión por parte del responsable del proyecto. A partir del cambio telemático, las tareas de planificación y supervisión se reducen al mínimo indispensable.</p>
Estructura	<p>Autonomía de la secretaría en la toma de decisiones, pues no se depende de vías externas de financiación. La coordinación depende exclusivamente de la Fundación.</p>
Personal	<p>El carácter remunerado del personal contratado obliga a definir claramente las funciones de los puestos de trabajo.</p> <p>Personal gestor profesionalizado: hasta el primer semestre de 2011 existe un responsable del proyecto y un encargado de la gestión de la secretaria (personal asalariado de la Fundación y por lo tanto contratados a jornada completa). A partir del segundo semestre de 2011 desaparece la figura de responsable de proyecto y el número de horas destinadas a la supervisión del banco desde secretaría se limita a 160 horas anuales.</p>

CEOs	Descripción
	Personal voluntario-profesionalizado: se incorporan alumnos en prácticas de la carrera de Trabajo social mediante convenio con la Universidad de la Rioja desde 2008 hasta 2011. Estos becarios son remunerados con créditos universitarios. Después de la reestructuración el número de horas dedicadas al proyecto por los alumnos no varían (96 horas).
Procedimiento	Financiado íntegramente por la Fundación (sueldos, materiales de oficina y consumibles). Se detecta la necesidad de búsqueda de vías no públicas de financiación a partir de 2011, años después desde el inicio de la crisis económica del país.

4.2.3.- Estructura orgánica del Banco del Tiempo de Logroño

Se adjunta a continuación la jerarquía definitiva del banco del tiempo de Logroño después de los cambios de coordinación efectuados en el año 2011.



4.2.4.- Proceso de alta, baja y funcionamiento hasta 2011

La hora es la unidad de intercambio del Banco, por lo que los socios son titulares de una cuenta corriente de tiempo y de un talonario de cheques. La secretaría fija un balance entre el “debe” y el “haber” para facilitar los intercambios y evitar la frustración de los socios inscritos.

Los nuevos usuarios deben superar una entrevista antes de ser aceptados para evaluar su idoneidad. Dicha entrevista se llevará a cabo en la oficina del BdT en la Universidad Popular de Logroño en horario de atención al público. Una vez inscritos pueden ofrecer libremente los servicios para los que se sientan capacitados.

Cuando los usuarios han finalizado un intercambio con éxito deben actualizar el estado de su cuenta. La actualización puede realizarse de dos formas:

- Los usuarios con buen manejo de internet accederán a la plataforma y pagarán por los servicios demandados.
- Los usuarios que no dispongan de internet o bien no dispongan del conocimiento necesario en el uso de las TICs, informarán a Secretaría de los intercambios y entregarán el cheque del talonario por el servicio recibido.

La gestión del banco con carácter eminentemente presencial permite a la Secretaría realizar reuniones mensuales para dar a conocer los nuevos usuarios y promover intercambios grupales (talleres, sesiones de cine en compañía, etc.).

Los integrantes del Banco del Tiempo podrán tramitar la baja siempre y cuando su cuenta de horas esté en “zero”.

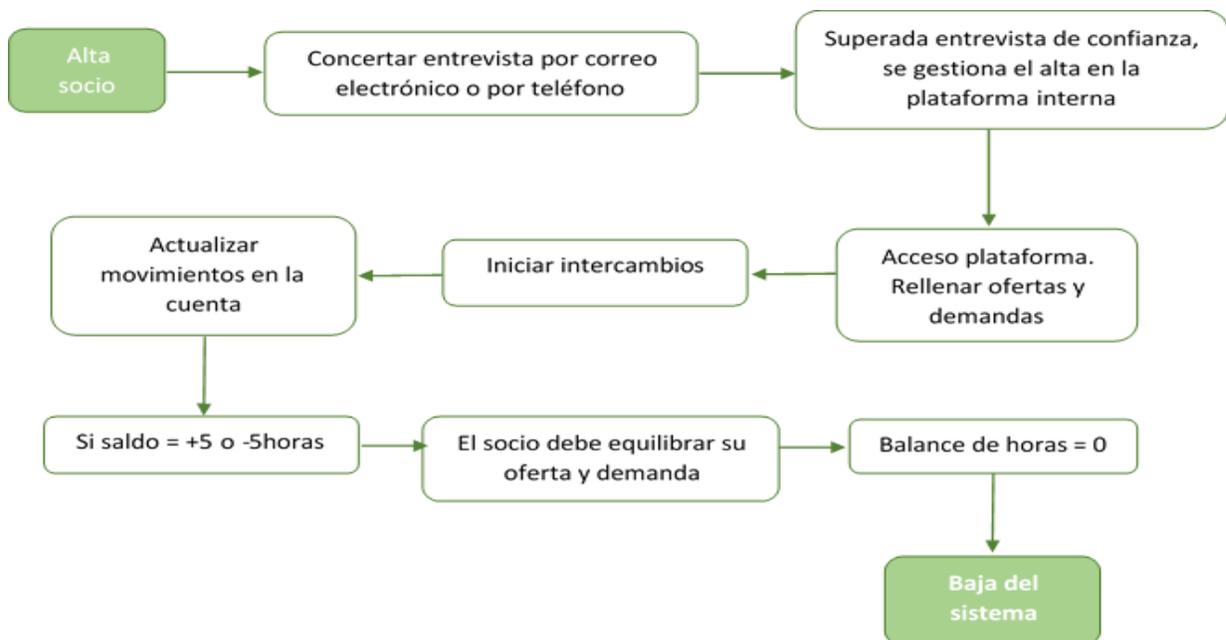
4.2.5.- Proceso de alta, baja y funcionamiento desde 2011 en adelante

Hubo cambios significativos durante el 2011 en el proyecto, que pasó de ser gestionado de modo presencial (con una oficina física dirigida por la Secretaría del Banco del Tiempo) a pasar a una modalidad telemática (desde octubre de 2011). Si bien la decisión obedeció a cuestiones de reestructuración interna y optimización de unos recursos limitados, lo cierto es que también fue entendida como una oportunidad para fomentar las TICs (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) y la autonomía de los usuarios.

A partir de este momento y para darse de alta en el banco del tiempo, se debe contactar con la secretaría vía telefónica o por correo electrónico. Se establecen unos días al mes para la acogida de nuevos usuarios, realizar la entrevista preliminar y reuniones trimestrales en las instalaciones de la Fundación.

Los protagonistas y máximos dinamizadores del proyecto son los usuarios, de quienes parte la iniciativa de intercambio. Los intercambios grupales promovidos por la Secretaría desaparecen.

A continuación se esquematizan los pasos a seguir por el usuario en la actualidad.



4.3.- Ejemplo de MOE III en España: el Banco del Tiempo de Sant Cugat

Existen siete modelos de este caso en la ciudad de Barcelona, gestionados a través de un convenio de colaboración con el Ayuntamiento del Distrito y una o varias entidades del barrio. Pero para este modelo público y de gestión voluntarista estudiaremos como ejemplo el BdT de Sant Cugat.

El BdT de Sant Cugat es un proyecto promovido por el Ayuntamiento del municipio, ente que aporta los recursos económicos, cede los espacios destinados a secretaría y a intercambios grupales y apoya técnicamente en la gestión. La secretaría es coordinada por voluntarios de una asociación de montañismo de la localidad (Club Montanyenc de Sant Cugat).

4.3.1.- Valores y principios del BdT de Sant Cugat

Los objetivos de la creación del Banco del tiempo de Sant Cugat son: fortalecer las relaciones sociales; crear una red de soporte comunitario en los diferentes barrios de la ciudad; fomentar la integración de los inmigrantes; potenciar el intercambio intergeneracional y fomentar la conciliación de la vida laboral y familiar.

4.3.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Sant Cugat

Datos generales del Banco del Tiempo de Sant Cugat

Ubicación: Casa de la Cultura (Sant Cugat del Vallès, España)

Actores: Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Colabora: Asociación de Montañismo (Club Montanyenc de Sant Cugat)

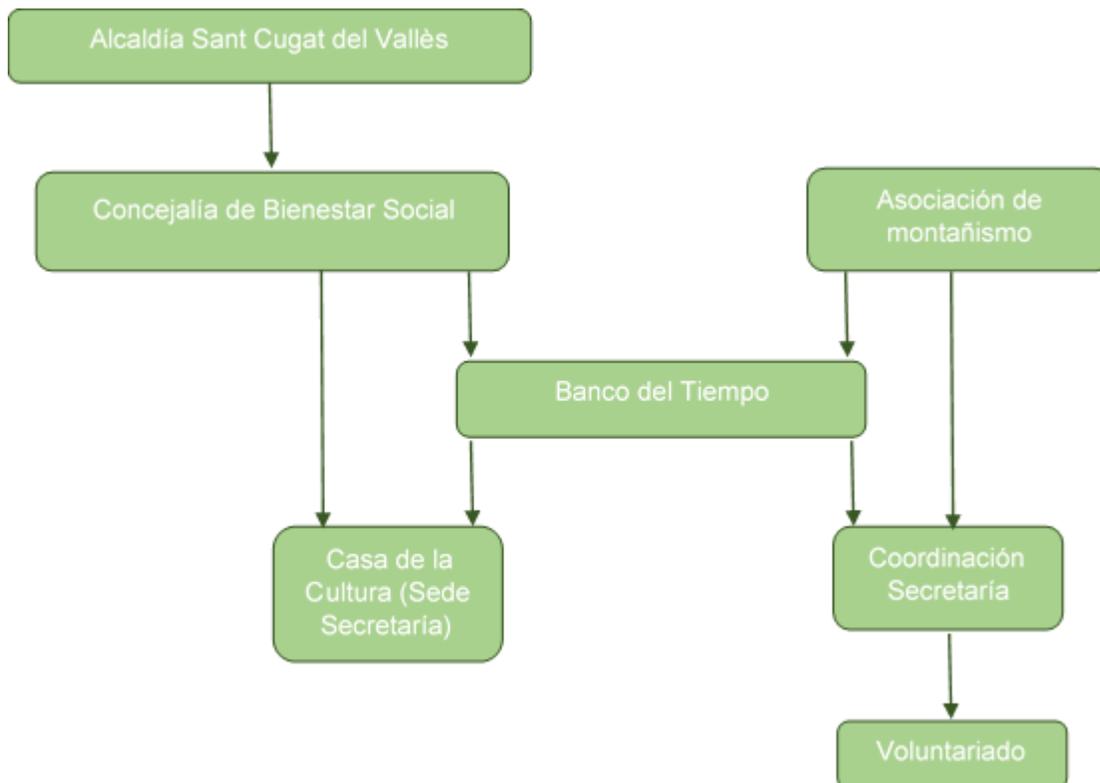
Creación: Diciembre de 2004

Número de socios registrados en 2016: 521 (a diciembre de 2016)

CEOs	Descripción
Estrategia	<p>La secretaría en este caso se ubica en uno de los centros culturales polivalentes de la ciudad (Casa de la Cultura), de titularidad pública.</p> <p>La gestión de la secretaría es ejercida por voluntarios no profesionales y por ello el Ayuntamiento aporta su propio personal para brindar apoyo técnico al equipo gestor-voluntario.</p>
Estilo	<p>Existe un convenio de colaboración entre el Ayuntamiento y una Asociación de montañismo, que da lugar a una gestión participativa.</p>
Sistema	<p>El apoyo técnico brindado por diferentes departamentos del Ayuntamiento garantiza la estabilidad operativa del Secretaría.</p> <p>Las interacciones los voluntarios de la Asociación de Montañismo con otras entidades tanto de la sociedad civil como del sector público, facilitan la difusión del banco del tiempo entre los ciudadanos así como la incorporación de nuevas ideas que encajen con el proyecto.</p>
Estructura	<p>La gestión voluntaria se realiza bajo la tutela del Ayuntamiento.</p> <p>El equipo de Secretaría está formado por 12 personas: 10 voluntarios realizan funciones de atención al usuario i 2 técnicos municipales ejercen como coordinadores del banco.</p> <p>Los voluntarios proceden tanto de la Asociación de Montañismo como de los usuarios del propio banco.</p>
Personal	<p>El Ayuntamiento facilita materiales y soporte técnico al equipo gestor, ya que al ser de carácter voluntario no necesariamente dispone de formación adecuada para desempeñar las tareas propias de Secretaría. Los voluntarios reciben remuneración en créditos-hora en su cuenta del banco a cambio de su desempeño.</p>

CEOs	Descripción
Procedimiento	El material necesario para la gestión de la secretaría así como los gastos asociados al uso de los espacios públicos para la oficina y de talleres es financiado por el Ayuntamiento y está reflejado en los presupuestos municipales. La Administración da asesoramiento al equipo voluntario de gestión.

4.3.3.- Estructura orgánica del Banco del Tiempo de Sant Cugat



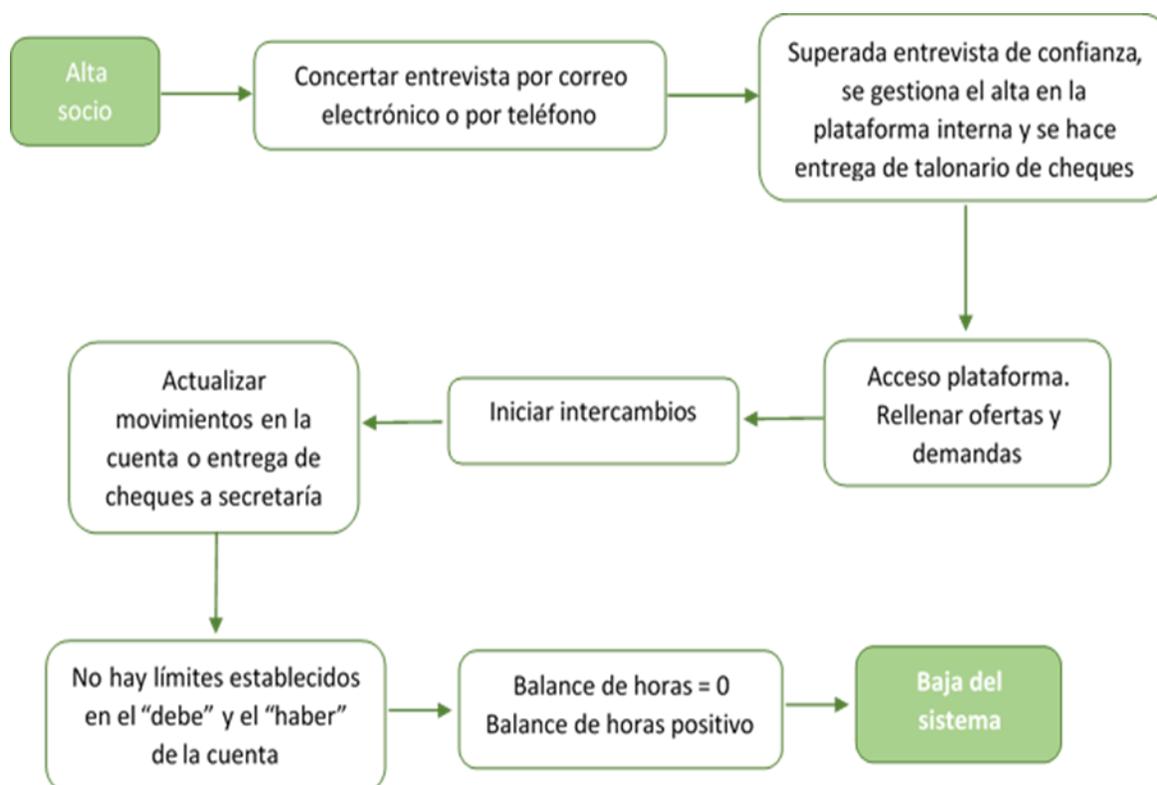
4.3.4.- Proceso de alta, baja y funcionamiento

Puede inscribirse al banco cualquier persona mayor de edad y que resida en el municipio. Para darse de alta en el proyecto la persona interesada debe concertar por teléfono una entrevista con Secretaría, quien le informará de las normas de

funcionamiento generales así como de los intercambios disponibles. Superada esta fase, Secretaría entregará al nuevo socio:

- un nombre de usuario y una contraseña para que pueda acceder a su cuenta corriente del tiempo y a la plataforma de intercambios individuales
- un talonario personal e intransferible que utilizará en el momento de recibir tiempo de un servicio realizado por otra persona

El socio/a se pondrá en contacto directamente con otro socio para demandar un servicio. Ambos deben acordar el lugar y sitio de encuentro, los materiales necesarios y el tiempo a transferir en el pago. Los socios están comprometidos a comunicar a Secretaría, semanalmente o mensualmente, los intercambios realizados, así como de hacer entrega de los cheques recibidos. De esta manera Secretaría se encarga de hacer balance de las cuentas de tiempo.



El Ayuntamiento no se hace responsable de la problemática que pueda surgir durante el transcurso de los intercambios. El Banco sirve como medio de contacto entre personas socias, pero no es responsable de la calidad de los servicios ofrecidos.

Los intercambios grupales se gestionan directamente desde Secretaría. Los socios pueden acercarse a las oficinas o a través de la página web del banco para obtener más información o para inscribirse. Estos intercambios (conversación en italiano, inglés, clases de punto o de arquitectura amateur por ejemplo) están previamente fijados unos días a la semana en el calendario de actividades.

Cualquier usuario podrá efectuar la baja del servicio siempre y cuando su saldo en la cuenta esté en saldo positivo o bien en zero.

4.4.- Ejemplo de MOE IV en España: el Banco del tiempo de Valladolid

Ejemplos de banco de tiempo municipales son entre otros: Badalona, Vilanova i la Geltrú, Granada y Bilbao o los 7 de gestión municipal de Madrid. Como se comentaba con anterioridad estos bancos del tiempo son muy sensibles a los cambios políticos como ocurrió con el BdT de Terrassa, que desapareció al terminar los 4 años del Plan de Barrios de Distrito que lo había iniciado. Para ejemplificar el modelo de gestión pública directa estudiaremos el caso del banco del tiempo de Valladolid.

El Banco del tiempo Valladolid es el banco más grande y más antiguo de toda la Comunidad Autónoma de Castilla y León y es uno de los que cuenta con más usuarios de España. Es una iniciativa de la Concejalía de Acción Social del Ayuntamiento y coordinado por un empleado público a tiempo completo.

4.4.1.- Valores y principios del BdT de Valladolid

De entre los objetivos principales del Banco del Tiempo de Valladolid destacamos:

- Fomentar, a través de los intercambios, los valores de cooperación y comunicación, activando la red de solidaridad propia de la comunidad.
- Conseguir actitudes positivas entre las personas, aprendiendo a dar y recibir.
- Promover una adecuación de los espacios, de las formas de vida y la relación de la ciudad a las nuevas necesidades de los ciudadanos.
- Incidir en los elementos de desigualdad de género, visualizando los contenidos y las dimensiones del trabajo doméstico.

4.4.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Valladolid

Datos generales del Banco del Tiempo de Valladolid

Ubicación: Centro Cívico de la Victoria

Actor: Ayuntamiento de Valladolid

Colaboran: 14 entidades

Creación: Octubre 2005, primeros intercambios en enero de 2006

Número de socios registrados en 2017: 600 (a enero de 2017)

Número de intercambios mensuales: 92

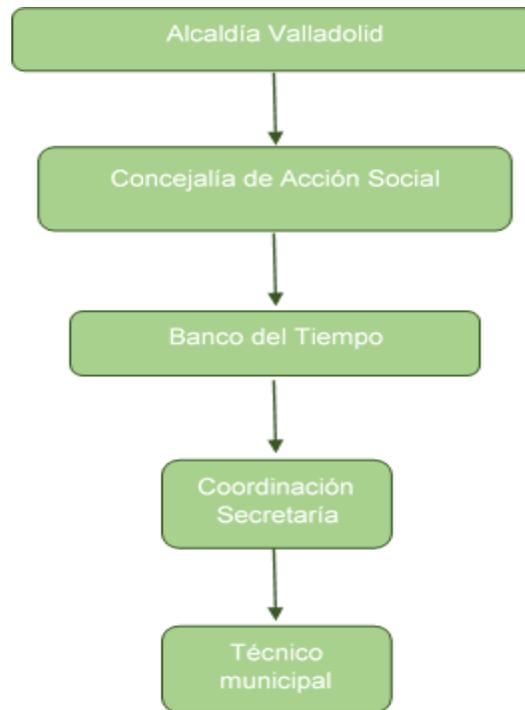
CEOs

Descripción

Estrategia La gestión es municipal: los medios (económicos, de infraestructura y humanos) son íntegramente públicos. La Secretaría se ubica en un Centro Cívico Municipal, con

CEOs	Descripción
	horario de atención todas las mañanas de lunes a viernes y 2 tardes a la semana.
Estilo	No se permite la participación de los voluntarios en la gestión de la Secretaría, aunque están abiertos a la recepción de sugerencias y nuevas ideas (sobre todo durante las reuniones mensuales de socios).
Sistema	A pesar de la gestión pública directa, y gracias a la excelente labor del coordinador, el banco colabora con 14 asociaciones de la sociedad civil, hecho que ha permitido mayor difusión del proyecto y participación de los socios en actividades muy diversas (recogida de móviles, de gafas, campañas de donación de sangre, etc.).
Estructura	El banco del tiempo está coordinado por un empleado público del Ayuntamiento, que depende de la Concejalía de Acción Social.
Personal	Un técnico municipal retribuido monetariamente a tiempo parcial es el encargado de la Secretaría. Uno de los factores que han permitido la sostenibilidad de los intercambios de este banco del tiempo ha sido la gran motivación e implicación de este empleado público.
Procedimiento	La estabilidad de financiación pública juntamente con la gestión consolidada ha convertido a este banco del tiempo en un referente nacional.

A continuación se muestra el organigrama del Banco del Tiempo de Valladolid:



4.4.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento

El Banco del Tiempo de Valladolid dispone de una página web y de un blog actualizado, desde donde el nuevo usuario puede realizar una preinscripción online indicando datos personales, de contacto y los servicios que le interesaría intercambiar. Si no tiene acceso a las TICs o a internet, puede dirigirse a la secretaría en el centro cívico, con horario muy amplio de atención al ciudadano.

Una vez rellenada la preinscripción, el coordinador contactará con él vía telefónica o por correo electrónico para concertar una entrevista personal (entrevista de idoneidad).

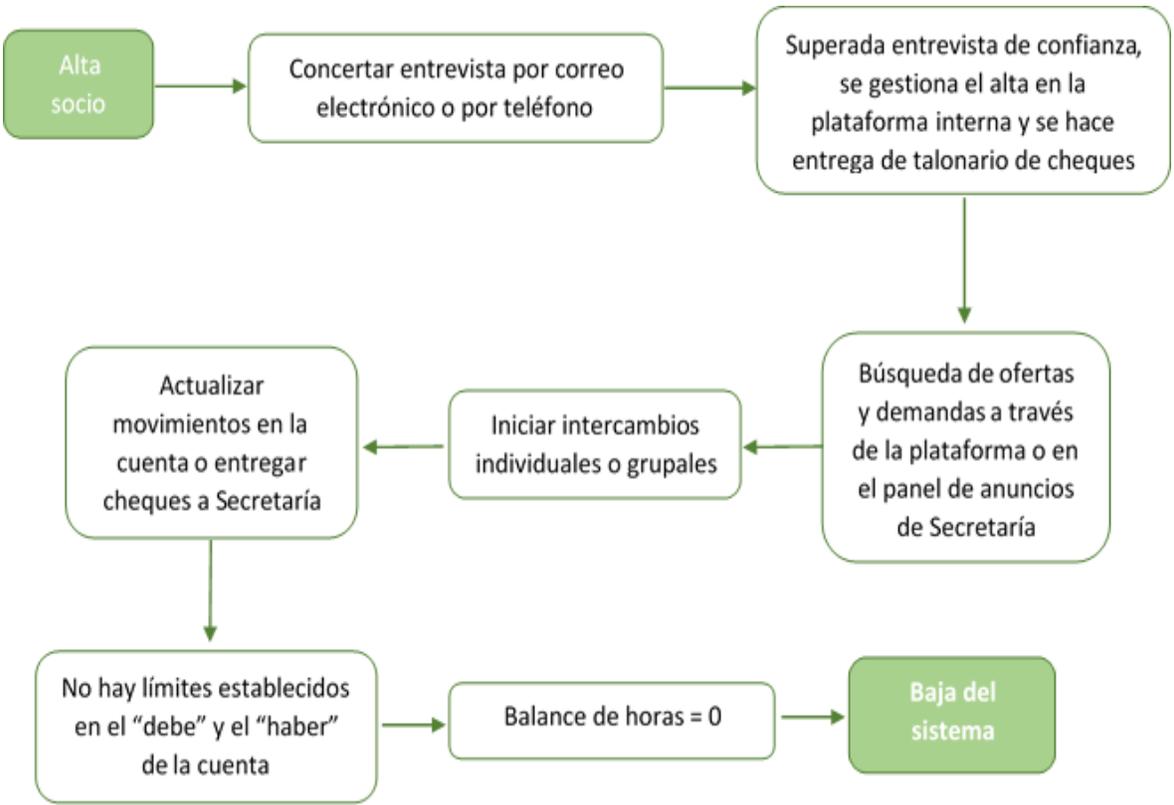
Superada la entrevista de idoneidad y entendidas las normas de funcionamiento, le será asignado un número de socio y un talonario personal. Su cuenta de tiempo estará en “zero”. El socio será informado por correo electrónico quincenalmente de las nuevas actividades individuales y grupales, recibirá un boletín trimestral y podrá participar en las reuniones mensuales del banco. En caso de no disponer de internet

o de manejo de las TICs, el coordinador le contactará periódicamente de posibles intercambios que le puedan interesar.

Una vez el socio haga intercambios, debe informar telemáticamente a Secretaría y/o hacer entrega de los cheques de forma mensual.

Las bajas se harán efectivas siempre que el saldo de la cuenta de tiempo del socio esté en zero.

Véase a continuación los pasos a seguir por el socio del banco del tiempo a modo de esquema:



5.- Ejemplos de Bancos del Tiempo en Latinoamérica

Existen bancos de tiempo en todos los países de Latinoamérica. Para el estudio se han priorizado aquellos que combinan tanto la atención presencial como la telemática, estando Argentina y Chile a la vanguardia de la implantación de espacios de intercambio de experiencias. El caso de Costa Rica se incluye pues, aunque es un banco del tiempo en sus primeros meses de creación, supone una coordinación de voluntariado de jóvenes de procedencia internacional, hecho que aporta riqueza cultural a la población autóctona objetivo.

5.1 Ejemplo de MOE IV (Gestión Pública Directa) en Argentina: el Banco del Tiempo de Córdoba

El Programa “Banco de Tiempo” es iniciativa de la Agencia Córdoba Joven, con el objetivo de promover la solidaridad de los y las jóvenes de la Provincia de Córdoba a través de la realización de diferentes proyectos socio-comunitarios.

La idea base del Banco del Tiempo es lograr, a través de la ejecución de diversas acciones solidarias, grandes cambios en distintos lugares de la Provincia.

5.1.1.- Valores y principios del BdT de Córdoba

La finalidad del proyecto BdT de la Agencia Córdoba Joven es:

- Apoyar el trabajo de los/las jóvenes que actúan en beneficio de la comunidad
- Detectar demandas comunitarias y sociales inmediatas de carácter público en la Provincia de Córdoba
- Promover el protagonismo social de las y los jóvenes a través de la participación en actividades solidarias
- Fomentar el compromiso social e implicación de los y las jóvenes en la gestión de políticas públicas}

- Promover el trabajo en equipo, la gestión participativa y el voluntariado social
- Fortalecer la solidaridad y la participación de los integrantes de la comunidad con su entorno y con el resto de la sociedad

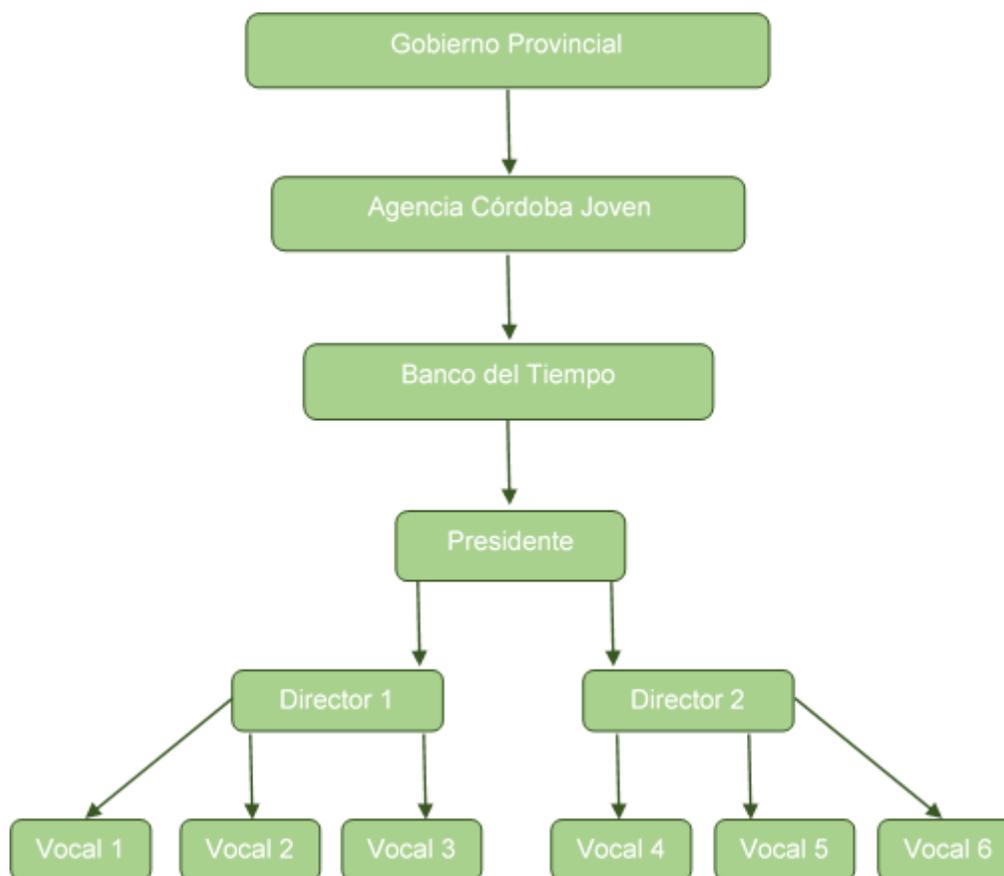
5.1.2.- *Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Córdoba*

Datos generales del Banco del Tiempo de Córdoba	
Ubicación:	la sede de la Agencia se encuentra en la ciudad de Córdoba
Territorio:	las acciones abarcan toda la Provincia de Córdoba
Actores:	Agencia Córdoba Joven (Gobierno de la Provincia de Córdoba)
Colaboran:	Asociaciones de jóvenes, de vecinos, ONG's
Creación:	Febrero de 2013
Número de voluntarios a diciembre de 2016:	más de 15.000
Número de horas donadas a diciembre de 2016:	más de 70.000
Número de proyectos comunitarios hasta la fecha:	223

CEOs	Descripción
Estrategia	Gestión provincial directa, con medios económicos plenamente públicos.
Estilo	A pesar que la Agencia elige cuáles son los proyectos más relevantes, éstos nacen por iniciativa de la población joven de la Provincia.
Sistema	Desde la Agencia se coopera con otros departamentos de la administración para la cesión de espacio, vehículos de transporte, etc. Además existe un vínculo de colaboración con otras entidades de la sociedad civil, pues éstas pueden también presentar propuestas socio-comunitarias.
Estructura	La estructura de la Agencia (secretaría) es jerárquica, en la que participan: el presidente, dos directores y 6 vocales.

CEOs	Descripción
Personal	Retribución monetaria de los técnicos públicos profesionalizados.
Procedimiento	La Agencia se provee a través de financiación pública, y por tanto está presente en los presupuestos provinciales.

La estructura orgánica del Banco del Tiempo de Córdoba se muestra a continuación.



5.1.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento

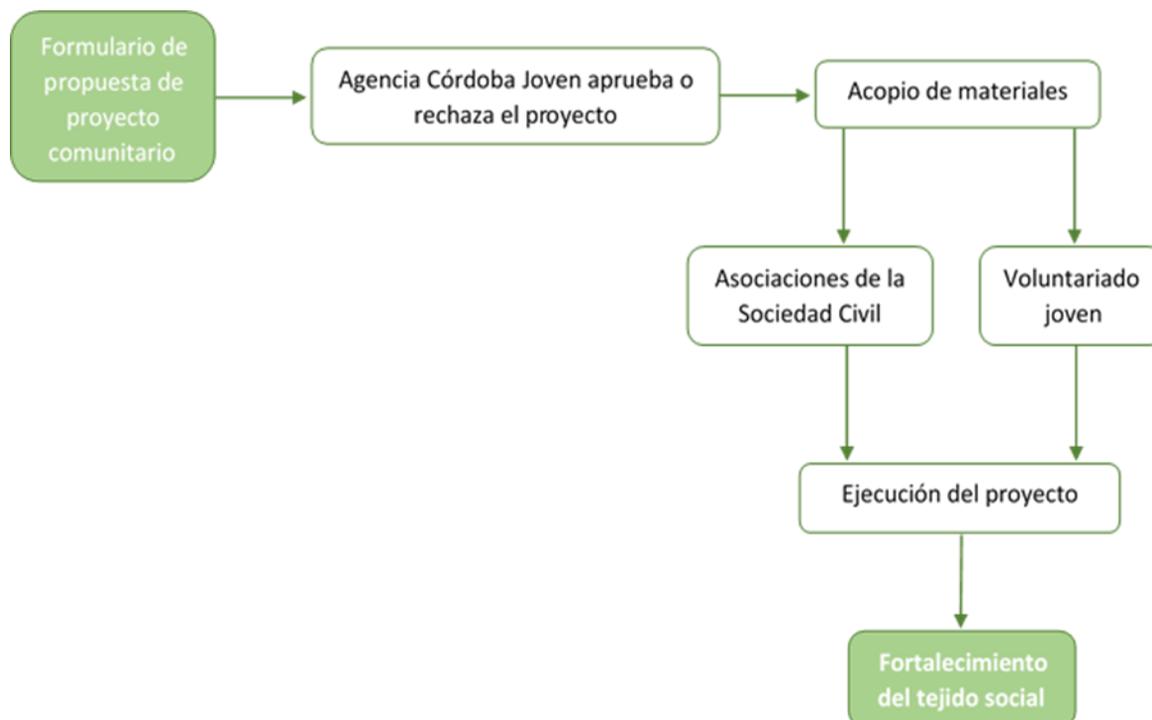
Los y las jóvenes (entre 15 y 35 años) residentes en la provincia de Córdoba deben presentar su proyecto socio-comunitario especificando el impacto de éste en el lugar de realización.

Se financiarán: los honorarios de capacitación técnica, equipamiento, acondicionamiento de espacios públicos, materiales de trabajo y de promoción y todo aquello que la Agencia Córdoba Joven considere oportuno para la construcción de una sociedad justa e inclusiva.

Para la presentación del proyecto debe rellenarse un formulario y presentarlo en la sede más cercana de la Agencia para su evaluación. El formulario debe incluir información tal como:

- Nombre y breve descripción de la actividad propuesta
- Lugar, fecha y acciones a realizar, así como el número de voluntarios y materiales requeridos
- Descripción del problema detectado y características de la población afectada
- Instituciones que participaran en la intervención del BDT

La Agencia recibirá los pedidos, organizará las actividades y grupos de trabajo y los trasladarán a cualquier destino en el que exista una necesidad.



El funcionamiento de este banco es diferente al resto de casos estudiados, pues no se requiere de inscripción, entrevista, cuenta de tiempo ni hay un procedimiento interno de intercambios individuales. Presentar sólo el proyecto a la Agencia proporciona mayor fluidez en los intercambios y en las acciones sociales. Una vez el proyecto comunitario se aprueba los voluntarios donan sus horas, estableciendo así intercambios grupales entre jóvenes, ancianos, niños y asociaciones de vecinos (entre otros) fortaleciendo el tejido social.

5.2.- Ejemplo de MOE I (Autonomía Privada Voluntarista) en Chile

Los bancos de tiempo que se han podido constatar en Chile se encuentran en las ubicaciones siguientes:

- Peñalolén: comuna residencial emplazada en el sector oriente de Santiago de Chile (Provincia de Santiago)
- Quilpué: capital de la Provincia Marga-Marga
- Puente Alto: capital de la Provincia Cordillera, es la comuna más poblada de Chile
- Conchalí: comuna emplazada al norte de Santiago de Chile
- Macul: comuna que es muy cercana al centro de Santiago

Los proyectos de estos bancos del tiempo han sido posibles gracias a la unión de voluntades entre:

- Organizaciones de vecinos
- Autoridades municipales (que han apoyado con materiales o financiamiento)
- Alianzas con otras ONG's (Corporación Participa Santiago)
- Entidades de gobierno que han aportado infraestructura y fondos (como el Injuv, Instituto Nacional de la Juventud)

5.2.1.- Valores y principios de los Bancos del Tiempo de Chile

Su promotora en el país es ONG Cívica, organización responsable del Proyecto, que pretende:

- Generar intercambios entre las comunidades participantes.
- Potenciar la participación y la articulación entre las personas para construir una sociedad civil más activa.

La ONG Cívica apuesta por instalar la mayor cantidad de sucursales en todos los barrios posibles para que estas puedan interconectarse entre ellas y crear una red de bancos.

5.2.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Chile

Un equipo de la Organización Cívica (formado por antropólogos, psicólogos, periodistas e ingenieros) emprendió la misión de adaptar los bancos del tiempo a la realidad chilena y superar el mito de que la población de Chile no participa.

Para tejer esta participación, las sucursales del tiempo se instalaron en sedes de organizaciones ya existentes (comités de vecinos, clubes deportivos, sindicatos, parroquias u organizaciones no gubernamentales), donde se llevó toda la infraestructura necesaria para el funcionamiento del banco y la elección de los agentes del banco (equivalentes a coordinadores de secretaría en España), que serán los responsables de las tareas administrativas del banco.

Al contrario de lo que sucede en Europa, en que una vez realizada la puesta en marcha de los bancos éstos quedan generalmente bajo la tutela de la Administración, en Chile las sucursales son transferidas completamente a la comunidad (aunque sí existen alianzas estratégicas con organizaciones, municipalidades y organismos del Estado para que financien la implementación). Los bancos de tiempo, una vez transferidos a la sociedad civil, durarán lo que los agentes del tiempo y la propia comunidad decidan.

Datos generales del Banco del Tiempo de Chile

Ubicación: Provincia Marga-Marga, Cordillera y Santiago

Territorio:

Actores: ONG cívica, Comités de vecinos

Colaboran: Asociaciones de jóvenes, Corporación Participa, Instituto Nacional de la Juventud

Creación: primera sucursal 2007, las siguientes en 2008

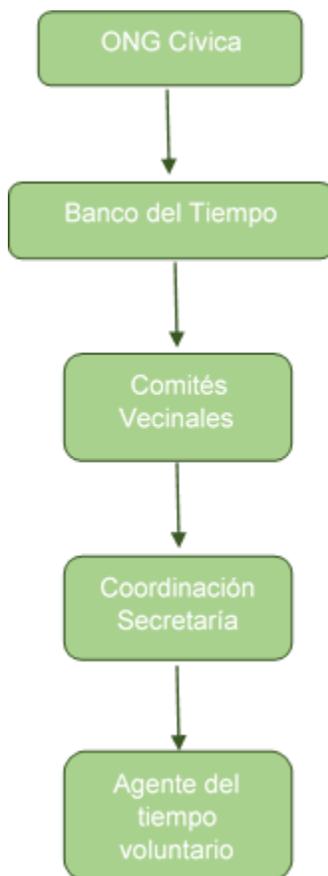
Número de usuarios: 90 por sucursal (media)

Número de intercambios a 2008: 50 mensuales (media)

CEOs	Descripción
Estrategia	Las tres primeras sucursales se ubican en los locales cedidos por los comités vecinales. Las dos restantes se ubicaron, a través de una alianza, en los infocentros del Instituto Nacional de la Juventud. Transcurridos 6 meses desde el primer acompañamiento por parte de la ONG Cívica, las oficinas son gestionadas voluntariamente por los líderes barriales surgidos naturalmente (un agente del tiempo por barrio).
Estilo	Inicialmente los recursos económicos son aportados por la ONG Cívica. Los ordenadores, internet, teléfono e impresora son cedidos o subvencionados por los infocentros, el Ayuntamiento de Peñalolén y los Comités Vecinales. El resto de materiales son financiados con donaciones de los usuarios del tiempo. A través de los agentes del tiempo, surgidos como líderes naturales, se discuten nuevas actividades de promoción y difusión del proyecto para que toda la responsabilidad no caiga en una sola figura.
Sistema	Un agente del tiempo es designado para realizar las tareas administrativas: actualización del panel físico de ofertas y demandas, altas de cuentacorrentistas.

CEOs	Descripción
	<p>No administran blog para la difusión, ésta se realiza a través del boca-oreja y a la asistencia de las ferias los domingos para la captación de nuevos usuarios.</p> <p>Relaciones externas a la organización: a parte de las alianzas establecidas para la cesión de espacios o insumos con la Administración Pública, no se han detectado colaboraciones con otras entidades de la sociedad civil.</p>
Estructura	<p>Se designa un agente de tiempo para cada sucursal, el cual es formado durante los 6 primeros meses para que, transcurrido este tiempo, ejerce autónomamente las tareas de administración de la sucursal.</p> <p>El agente de tiempo, conjuntamente con el resto de cuentacorrentistas, son los encargados de la toma de decisiones del banco, sin influencia de entidades externas al banco.</p>
Personal	<p>Los agentes del tiempo son siempre personal motivado en el proyecto e implicado en la gestión administrativa del banco. Se les brinda formación inicial, no así asesoramiento o formación continua superado el primer semestre de funcionamiento del banco.</p>
Procedimiento	<p>La puesta en marcha del proyecto es subvencionada por la ONG Cívica. Para su sostenimiento económico a largo plazo, cada sucursal deberá conformar alianzas para el financiamiento de los insumos o bien conseguir donaciones de sus cuentacorrentistas. Los agentes del tiempo reciben horas a cambio de las tareas realizadas de administración.</p>

A modo de resumen se adjunta el siguiente organigrama:



5.2.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento

En los bancos del tiempo de Chile los socios son conocidos como cuentacorrentistas. Éstos deben acercarse a la sucursal más cercana y contactar con el agente de la sucursal. El agente le explicará con detalle en qué consiste el banco del tiempo y le hará rellenar una ficha de inscripción en la que consten sus datos de contacto y los servicios que puede ofrecer y demandar. También será necesario firmar las normas internas de funcionamiento del banco.

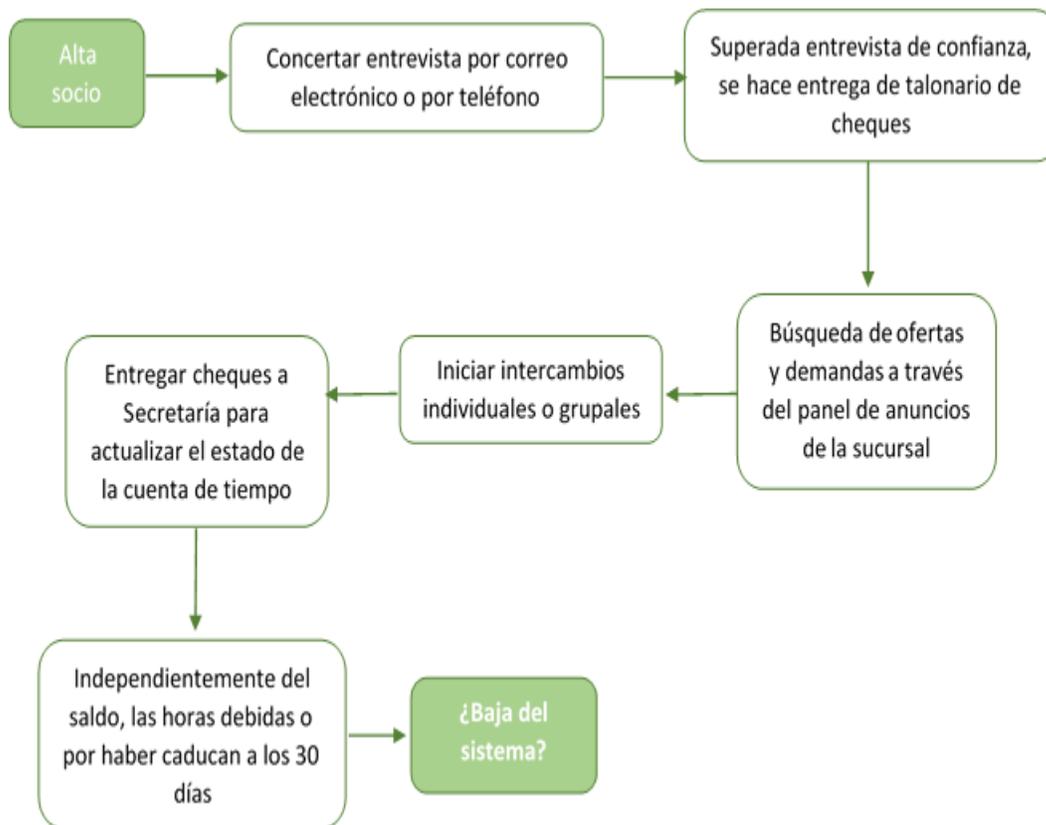
Realizados estos trámites, el agente hará entrega al cuentacorrentista de lo siguiente:

- Listado de todos los miembros del banco, con sus servicios y habilidades y datos de contacto
- Chequera-tiempo, con la que pagará los servicios prestados

El cuentacorrentista debe informar mensualmente y hacer entrega de los cheques a la sucursal, de este modo el agente puede conocer el número de intercambios que se llevan a cabo.

Se desconoce cuáles son los mecanismos establecidos para efectuar la baja de los cuentacorrentistas del banco.

Para el mejor entendimiento de los pasos a seguir por los cuentacorrentistas, se adjunta un esquema a modo de resumen.



5.3.- Ejemplo de MOE I (Autonomía Privada Voluntarista): Los modelos de Bancos del Tiempo en Costa Rica

El Banco del Tiempo de Costa Rica es un proyecto promovido por la Asociación Cultural de Intercambio (ACI) en el que también colaboran la Asociación para el desarrollo de los Bancos del Tiempo (AdBdT) y la Red de Economía Solidaria. ACI Costa Rica es una organización sin fines de lucro que promueve y coordina Programas Interculturales y de Voluntariado Internacional para jóvenes.

5.3.1.- Valores y principios del Banco del Tiempo de Costa Rica

- Crear una comunidad a través de la construcción de relaciones proporcionando oportunidades para el intercambio de conocimientos, servicios y apoyo.
- Fortalecer una comunidad basada en la colaboración, confianza y solidaridad, que asegura la autoestima de cada persona.

5.3.2.- Los configuradores estratégicos organizacionales del BdT de Costa Rica

Datos generales del Banco del Tiempo de San José

Ubicación: Barrio San Pedro (San José, Costa Rica)

Territorio: municipio de San José

Actores: Asociación Cultural de Intercambio

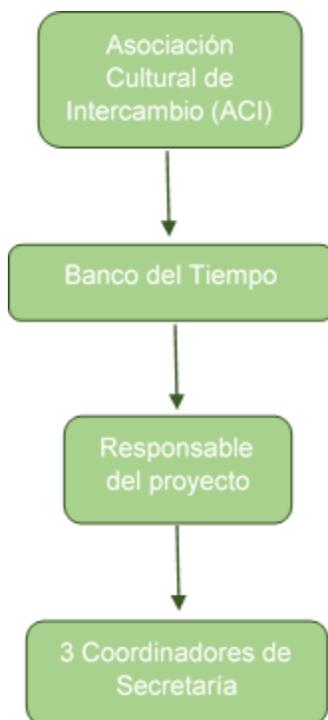
Colaboran: Red de Economía Solidaria y Asociación para el Desarrollo de los Bancos del Tiempo

Creación: Octubre de 2014

Número de usuarios: 52

CEOs	Descripción
Estrategia	<p>Disponen de atención al público permanente en las oficinas de la Asociación Cultural de Intercambio.</p> <p>La gestión administrativa es voluntaria (personal internacional de intercambio). Se coordina de forma mixta la atención presencial y telemática al usuario.</p>
Estilo	<p>La gestión es independiente de entidades externas, aunque en las reuniones periódicas la Asociación toma en consideración las sugerencias formuladas por los usuarios.</p>
Sistema	<p>Se establecen alianzas de colaboración para el intercambio de conocimientos con la AdBdT y con la Red de Economía Solidaria.</p>
Estructura	<p>Autonomía de la secretaría en la toma de decisiones, pues no se depende de vías externas de financiación. La coordinación depende exclusivamente de la Asociación.</p>
Personal	<p>Personal gestor voluntarista: existe un responsable del proyecto (personal propio de la Asociación) y tres coordinadores. Los últimos ejercen las tareas de dinamización y administración del banco de entre las funciones a tiempo completo.</p>
Procedimiento	<p>La puesta en marcha del proyecto fue financiada íntegramente por la Asociación (sueldos, materiales de oficina y consumibles). Afianzado el proyecto, el financiamiento de materiales de papelería se realiza a través de donaciones voluntarias anuales de los usuarios del banco durante la cena anual que se convoca.</p>

La estructura orgánica del Banco del Tiempo de Costa Rica es la siguiente:

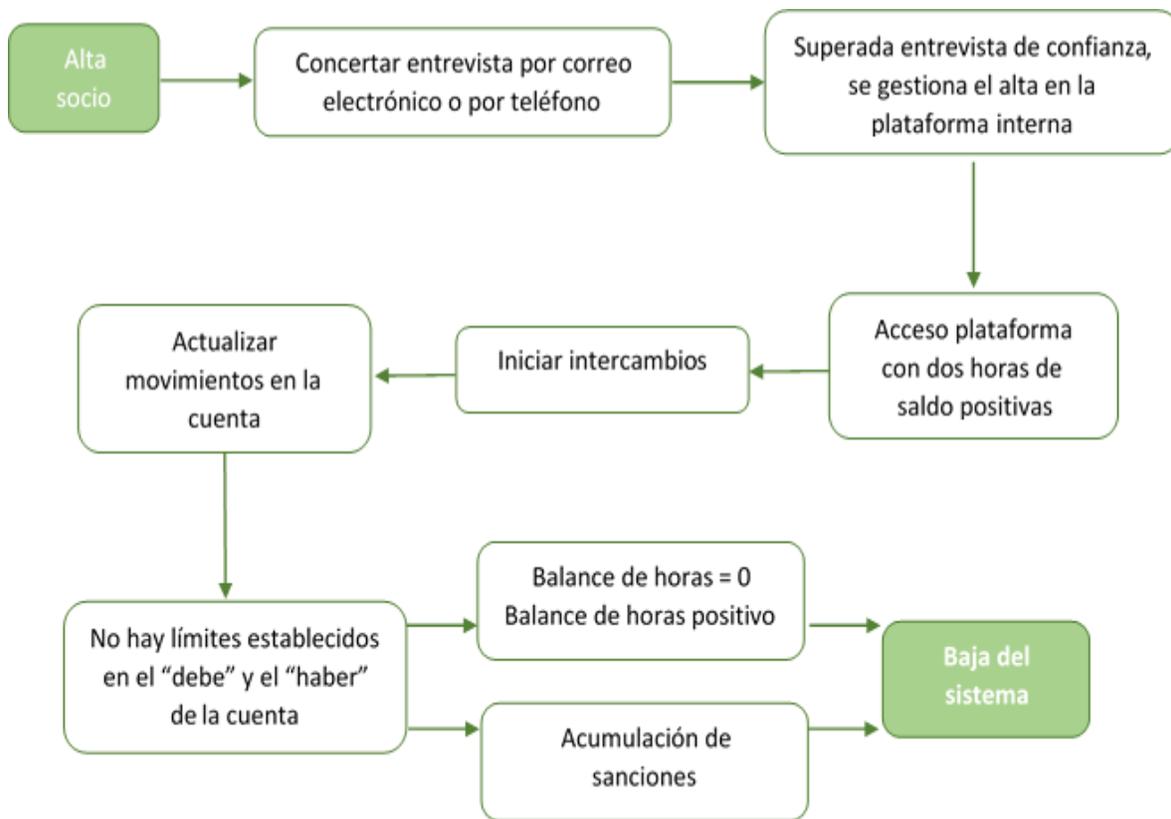


5.3.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento

Para darse de alta como nuevo socio se debe concertar una entrevista por teléfono (o bien a través del correo electrónico) con la oficina de la Asociación Cultural de Intercambio.

Una vez superada la entrevista de confianza, explicado qué es el banco del tiempo y su funcionamiento, el socio es dado de alta con una cuenta corriente con dos horas de saldo a su favor para que pueda iniciar el intercambio de servicios. También se le entregará un código de acceso a la plataforma en línea de intercambios.

La secretaría convoca reuniones periódicamente para que los usuarios puedan conocerse y fortalecer la confianza.



En el banco del tiempo de Costa Rica se contempla tanto la baja voluntaria como la baja por acumulación de sanciones.

La baja voluntaria se hará efectiva cuando el usuario así lo solicite, siempre y cuando su cuenta de horas no esté en números negativos.

También puede ser motivo de baja la acumulación de sanciones. Pueden ser motivo de sanción las siguientes situaciones:

- Mal uso del banco del tiempo
- No acatar el reglamento interno
- Si un inversor de tiempo no acude a un intercambio previamente establecido (por defecto 1 hora de sanción)

Se puede acumular hasta un máximo de dos sanciones, la tercera causará la baja definitiva del banco del tiempo, sin posibilidad de reingreso.

6.- Ejemplos de Bancos del Tiempo en Estados Unidos: los “Time Banks”

La idea de los Bancos del Tiempo estadounidenses fue concebida por Edgar Cahn para fomentar las ventajas de dar y recibir, dar soporte a las familias y construir y fortalecer vecindarios y comunidades. De este modelo de funcionamiento, asimilable al Modelo de Orientación Estratégica I de autonomía privada y gestión voluntarista, derivan los principios estratégicos aplicables a los bancos del tiempo anglosajones.

6.1.- Principios y valores de los Time Banks

Edgar Cahn define los 5 valores siguientes como los pilares fundamentales para el “Time banking”:

- Ventajas. Todo el mundo tiene algo importante que enseñar a los demás
- Redefinición del trabajo. Existen muchos trabajos que difícilmente pueden ser remunerados con dinero como construir familias fuertes, revitalizar vecindarios o fortalecer la democracia entre otros. Los créditos de tiempo han sido diseñados como una forma de honrar y pagar este tipo de trabajos.
- Reciprocidad. La ayuda es bidireccional, puesto que se beneficia tanto el oferente como el demandante.
- Tejido social. Ayudando a los demás se fortalece el sentimiento de confianza y se crean comunidades con fuertes raíces. El time banking es una forma de dar apoyo a estas actividades.
- Respeto. Desde los bancos del tiempo se fomenta el respeto a las lenguas, religiones y a la libertad de expresión.

6.2.- Configuradores Estratégicos Organizacionales de los Time Banks

Las características que definen los Time Banks son las siguientes:

1. Ubicación física y misión.
2. Tamaño.
3. Tipos de liderazgo.
4. Financiamiento.

1.- Ubicación física y misión. La mayoría de bancos del tiempo estadounidenses tienen una ubicación física en un pequeño local en la comunidad. La minoría tiene objetivos específicos como el cuidado de mayores o justicia juvenil entre las más frecuentes.

2.- Tamaño. La mayoría de time Banks tienen entre 1-25 miembros y estar en la etapa de puesta en marcha. Excepcionalmente hay bancos del tiempo sólidos y establecidos (entre 100-2000 miembros). También existen bancos de muchos miembros pero que contrariamente a lo que se esperaría no disfrutan de mucha actividad (intercambios muy bajos o nulos). En algunos casos, pequeños bancos del tiempo se unen en bancos del tiempo regionales.

3.- Tipos de liderazgo. Algunos bancos del tiempo americanos tienen coordinadores que ejercen un papel muy importante, aunque la mayoría optan por un liderazgo compartido entre varios coordinadores. En la mayoría de casos su labor administrativa es remunerada en créditos-hora. Son muy pocos los que reciben una compensación económica y, de éstos, generalmente a tiempo parcial.

4.- Financiamiento. Inevitablemente al carácter social de los bancos del tiempo, éstos tienen gastos de funcionamiento (luz, teléfono, internet, papelería, etc.). Existen varias vías para el financiamiento de los bancos del tiempo:

- Donaciones anuales de sus miembros.
- Búsqueda de patrocinadores afines a las actividades principales de los bancos del tiempo.

- Otras están impulsadas íntegramente por organizaciones no gubernamentales.
- Otros bancos del tiempo se constituyen en ONG para la captación de subvenciones de fundaciones o de la Administración Pública.

Se recogen a continuación los CEO's a modo de resumen:

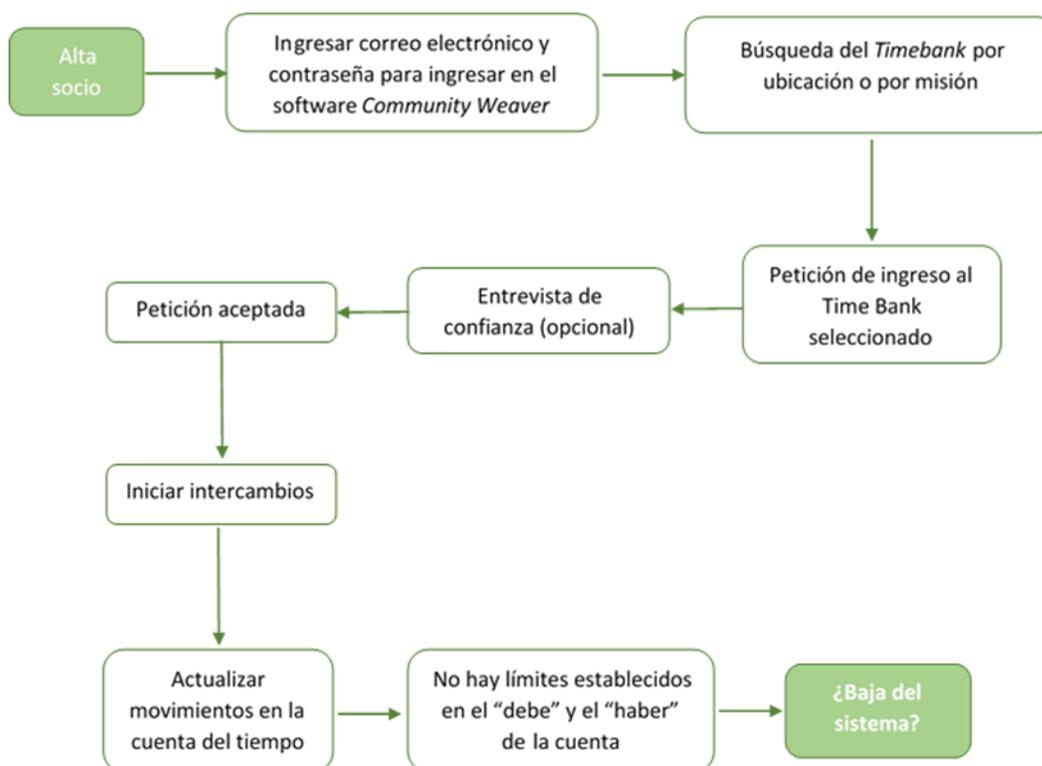
CEOs	Descripción
Estrategia	<p>La mayoría de bancos del tiempo estadounidenses tienen una ubicación física en un pequeño local en la comunidad.</p> <p>La gestión es voluntaria y se coordina, generalmente, por varias personas. Los casos de coordinación individual se dan con liderazgos muy marcados.</p>
Estilo	<p>La gestión es participativa. Las reuniones se fijan en función del tamaño y de las necesidades de los usuarios de cada banco del tiempo.</p>
Sistema	<p>La coordinación compartida impide que la responsabilidad recaiga en una sola persona, evitando así el sentimiento de fracaso del proyecto.</p> <p>Relaciones externas a la organización: la mayoría de time Banks necesitan de alianzas con otro tipo de entidades para asegurar su sostenibilidad.</p>
Estructura	<p>No se depende de ningún otro ente en la toma de decisiones.</p> <p>El modelo coordinación debe perseguir la dinamización intensiva de los intercambios para evitar la baja actividad.</p>
Personal	<p>La secretaria está implicada y motivada en la gestión del Time Banks.</p> <p>No se brinda formación a los coordinadores por escasez de recursos económicos. En la mayoría de casos su labor administrativa es remunerada en créditos-hora. Son muy pocos</p>

CEOs	Descripción
	los que reciben una compensación económica y, de éstos, generalmente a tiempo parcial.
Procedimiento	El funcionamiento de la mayoría de Time Banks se sostiene económicamente por las donaciones de los usuarios o por donantes externos. Otros optan por depender de una organización no gubernamental o bien se constituyen en una de ellas para la captación de fondos.

6.3.- Proceso de alta, baja y funcionamiento de los Time Banks

Para empezar a formar parte del *timebanking*, el nuevo usuario debe:

- Darse de alta en la plataforma ingresando el correo electrónico y la contraseña personal.



- Inscribirse en una organización del banco del tiempo, introduciendo sus datos personales de contacto y su correo electrónico o, si no encuentra ninguno de su agrado, puede crear un banco de tiempo nuevo.
- El usuario recibe un correo electrónico de la organización en donde se le informa si ha sido aceptado o rechazado. Cada organización decide si establece o no una entrevista de confianza.

Los coordinadores del banco del tiempo utilizan la plataforma para:

- Dar seguimiento a la actividad del banco.
- Realizar las altas de los nuevos usuarios.
- Informar a los miembros de eventos o proyectos especiales.
- Ayudar a los miembros que tengan dificultades ya sea en el uso de la plataforma como durante la concreción de intercambios.
- Realizar informes (para encontrar vías de financiación por ejemplo).
- Realizar peticiones de donaciones voluntarias a los miembros del banco del tiempo.

Se desconocen los mecanismos para efectuar la baja del sistema de intercambios.

7.- Nota final

Este estudio ha definido los Modelos de Orientación Estratégicos, los Configuradores Estratégicos Organizacionales y ha particularizado con ejemplos diferentes bancos del tiempo exitosos. Entendidos cuales son los actores principales, principios y acciones indispensables, se recomienda leer los documentos anexos “Tabla de Indicadores para los Bancos del Tiempo” y la “Guía de recomendaciones para crear un Banco del Tiempo”, documentos adicionales que serán de ayuda para la réplica de los elementos de gobernanza para el caso ecuatoriano.

8.- Bibliografía

- Carles Ramió y Miquel Salvador (1999), “Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las administraciones públicas”, Gestión y análisis de políticas públicas n°16.
- Andreu Honzawa Puig (2010), “MOEs para los Bancos del Tiempo de Salud y Familia: el caso de Barcelona”.
- Julio Gisbert (2010), “Vivir sin empleo”, Editorial Los Libros del Lince, Barcelona.
- Banco del Tiempo de Ida y Vuelta (2017), “BiV Otro Sistema es Posible”, A: <http://biv.musicadeidayvuelta.org/>
- Fundación Cultura y Comunicación (2011), “Memoria de actividades 2011”, A: <http://es.slideshare.net/bafega/memoria-de-actividades-2011-fundacin-cultura-y-comunicacin>
- Banc del Temps de Sant Cugat (2017), A: <http://www.banctdeltemps.santcugatentitats.net/>
- Banco del tiempo de Valladolid (2017), A: <http://www.banctdeltempodevalladolid.org.es/>
- Agencia Córdoba Joven (2017), A: <http://cordobajoven.cba.gov.ar>
- El diario de Cooperativa (2008), A: <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/consumidores/finanzas-personales/conozca-como-funcionan-los-bancos-del-tiempo-en-chile/2008-08-25/150515.html>
- Comunidad Ecológica de Peñalolén (2008), A: <http://comunidadecologicapenalolen.bligoo.com/content/view/440257/Ha-gamos-un-Banco-del-Tiempo.html#.WLdBwThPJdh>
- Asociación Cultural de Intercambio (2017), “Banco de Tiempo de Costa Rica”, A: <http://www.banctdeltempocr.org>
- Time Banks (2017), A: Timebanks.org

