



# Acción social en red y en la Red

**Ismael Peña López**

[ipena@campusforpeace.org](mailto:ipena@campusforpeace.org)

Gerente del Campus for Peace

(programa de cooperación al desarrollo y voluntariado de la  
Universitat Oberta de Catalunya – [www.campusforpeace.org](http://www.campusforpeace.org))

## Sumario

Sumario .....	1
Resumen.....	1
Abstract .....	2
1. Introducción .....	3
2. Clarificando ideas .....	4
3. La nueva arquitectura organizacional .....	5
4. El conocimiento como base de la red .....	6
4.1. Captura, creación y retención del conocimiento.....	8
4.2. Difusión y uso del conocimiento .....	10
5. Asincronía y ubicuidad en la Red .....	11
5.1. El voluntario virtual .....	12
6. La red de redes .....	13
7. Conclusiones: el Campus for Peace.....	15
8. Bibliografía .....	16

## Resumen

Trabajar en red supone mucho más que el uso intensivo de las herramientas que nos proporciona Internet, mucho más que compartir información y abrir nuevos canales de comunicación, aunque trabajar en la Red puede llegar a ser una condición sine qua non.



Se impone un cambio en la arquitectura de la organización basado en la gestión del conocimiento, el aplanamiento de jerarquías y descentralización de responsabilidades y tomas de decisión. En este contexto, el papel de la organización es el de tejer la red para que sus nodos – contenedores de conocimiento – puedan interrelacionarse unos con otros, tengan acceso a datos e información y, en última instancia, sean capaces de difundir y transmitir el conocimiento acumulado al resto de la red. Los voluntarios virtuales y el e-learning pueden ser dos pilares sobre los que una organización de acción social sea capaz de dar un salto cualitativo en su gestión interna hacia el trabajo en red y en la Red.

### **Abstract**

Networking means much more than intensive use of certain tools that the Internet brings us, much more than information sharing or new communication channels establishing, though working in the Net might not be a discardable option in order to reach a fair networking. It's time for new organization architecture based on knowledge management, flat hierarchy and responsibility and take of decisions decentralization. In this framework, the role of the organization is becoming the weaver of the network so its nodes – knowledge containers – can interrelate with each other, access data and information and, last but not least, disseminate and transfer knowledge within the rest of the network. E-volunteers and e-learning can prove to be solid bases in which the organization can rely on in order to carry on a qualitative leap in the internal management towards networking and working in the Net.



## 1. Introducción<sup>1</sup>

Trabajo en red lo ha habido (casi) siempre, igual que vehículos de transporte. Sin embargo, tanto el ferrocarril como, sobretodo, el automóvil, significaron algo más que herramientas que la humanidad utilizó para moverse y hoy determinan la forma como nos distribuimos en el territorio, nuestro trabajo, nuestra educación, nuestro ocio, nuestra socialización en general. Sólo hay que echar una mirada a la calle para darnos cuenta que el coche es algo más un medio de transporte.

De la misma forma, la Red, Internet, está cambiando la forma que nos comunicamos y relacionamos con los demás. Comunicación ha habido siempre, pero la estamos reconfigurando por y para la Red. Seguramente aún queda mucho trecho por recorrer y no todo tiene porqué cambiar por la mera existencia de Internet. Sin embargo, la sola existencia de este monográfico es un indicio más que el trabajo en red y en la Red está teniendo un especial protagonismo en aquellos sectores donde el trabajo colectivo y la suma de esfuerzos son esenciales para el logro de los fines.

En las páginas siguientes intentaré inducir algunos cambios que en mi opinión se están gestando en las organizaciones de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria, tanto entre ellas como dentro de ellas, y de qué forma pueden acabar convirtiéndose en una red dentro de una red de redes. En definitiva, centraré todo el discurso en una *simple* cuestión: si el principal activo de dichas organizaciones es el conocimiento, una arquitectura de red apoyada en la Red puede suponer un salto cualitativo tan grande como fue el propio origen de las organizaciones a mediados del siglo XX.

---

<sup>1</sup> Mi sincero agradecimiento a Yolanda Franco y Hanne Engelstad, con quienes comparto a diario la puesta en marcha de toda esta teoría y jerga en la dura realidad del mundo “de verdad”



## 2. Clarificando ideas

Dado que el lector no tiene porqué conocer de antemano lo que uno va a exponer, propondré un modelo simple que sirva de referencia para ir ilustrando lo que más tarde se explicará. El modelo no es exclusivo: es adaptable a la propia realidad del que lee. Sin embargo, tener un referente concreto creo que será de ayuda. Por supuesto, el modelo es perfecto y funciona tal y como queremos que funcione. La realidad, siempre es más complicada.

Así pues, imaginemos una ONG para la cooperación al desarrollo. Esta ONG tiene una serie de profesionales en su sede, cooperantes expatriados en los países donde actúa y una serie de voluntarios (muchos de ellos excooperantes). A su vez, se relaciona con la administración pública, las empresas, otras ONG (sobretudo contrapartes en los países donde tiene a sus cooperantes), etc.

En un momento dado empieza a utilizar Internet: correo electrónico, para comunicarse, y su página web, pública, para informar. No obstante, la Red le ofrece otras herramientas que empieza a utilizar: una intranet (un espacio virtual accesible a través del navegador pero privado para los miembros), aulas virtuales para formación on-line, bases de datos accesibles y alimentables también a través del navegador, espacios de foro, de debate, de compartición de ficheros, listas de distribución, boletines digitales, y un largo etcétera de posibilidades.

Al final, la organización no solamente usa estas herramientas sino que cambia su propia estructura interna para optimizar el rendimiento de trabajar en red, crear sinergias y economías de escala, etc. Está trabajando en red y en la Red.



### 3. La nueva arquitectura organizacional

Vale la pena recordar que es una red: una serie de nodos unidos entre ellos. Por nodos podremos entender los miembros de nuestra ONG, o bien, si es una red de redes, las propias ONG. Y unimos dichos modos, básicamente, a través de canales de información y comunicación, apoyados casi todos ellos en herramientas fruto de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (apuntábamos ejemplos dos párrafos atrás).

Dado que cada nodo está unido a todos los demás (no nos limitemos a la imagen de una red de pescar), lo primero que podemos percibir es que, en principio, todo el mundo tiene acceso a todo y a todos, con lo que la jerarquía se aplanan enormemente.

Así pues, ¿deja de haber *jefes*? De ningún modo, pero su papel sí ha cambiado: de ser personajes encumbrados en la pirámide jerárquica que deben mandar todo cuánto se hace, su principal papel será ahora tejer la red para que cada nodo pueda ejecutar sus funciones disponiendo de todos los recursos posibles. Por supuesto, el tejedor de la red le imprime una misión, una estrategia, unos objetivos, que incorporarán las tareas a desarrollar por todos sus miembros.

¿Inverosímil? Un ejemplo trivializado: en la cadena del reciclado, los ciudadanos actuamos cada vez más en red y de forma descentralizada: podemos hacer ya separación en origen de basura orgánica, cristal, papel, etc. *Solamente* queda ya tratarla en las plantas. Hemos aplanado la jerarquía. El gobierno local nos suministra los recursos (información, contenedores específicos) para que la tarea recaiga cada vez más sobre el individuo, en los nodos.

Además, este aplanamiento de jerarquías, y si se me permite el símil, disminuye la alineación de la persona respecto al trabajo que hace. Es habitual que voluntarios y



cooperantes abandonen las filas de las ONG por falta de motivación. Acercarlos al día a día de la actividad, vinculándolos a ésta directamente, proporcionándoles toda la información, formando parte del equipo sin escalones, de igual a igual con todos los miembros (la red no distingue rangos, género, raza, etc.), es una forma de prolongar su interés e ilusión en su trabajo.

Por último, aunque entraremos en ello más a fondo después, *retener* a voluntarios y cooperantes es una forma (si no *la* forma) de retener el conocimiento que tiene la organización. Cualquier organización sabe hacer algo si saben hacerlo sus miembros. El principal problema de las ONG (y de las empresas) es que la partida de un miembro acarrea la pérdida de lo que éste sabía (aunque con menos medios que las empresas para captar un nuevo experto o comprar ese conocimiento en el mercado). Veremos más adelante que uno de los principales papeles de la red será captar, apropiarse y difundir ese conocimiento. Cuánto más tiempo estén las personas dentro de la red, más tiempo para que la organización se apropie el conocimiento.

#### **4. El conocimiento como base de la red**

Hemos hablado de las herramientas que Internet nos puede aportar para crear una arquitectura de trabajo en red. Sin embargo, es solamente la punta del iceberg. Dónde realmente podemos ver si se trabaja en red es en los entresijos de la organización más que en las herramientas que utiliza. Al fin y al cabo, el correo electrónico sirve para que los estudiantes en programas internacionales de intercambio se pongan en contacto con sus padres, y seguramente ni unos ni otros consideraran que estén trabajando coordinados y mucho menos en red.

Para que una red lo sea, para que sus nodos sean realmente nodos – y no eslabones de una cadena – deben cumplirse, como mínimo, dos condiciones:



- independencia – que no desligazón – en la ejecución de tareas, es decir, debe haber una cierta descentralización de la responsabilidad, de la toma de decisiones
- medios para ejecutar las tareas, no solamente herramientas, acceso a información o canales de comunicación, sino también un marco lógico de trabajo que, una vez definido, deje libertad de actuación<sup>2</sup>

El nodo es, pues, una unidad de conocimiento, una persona (también grupos de personas) que saben hacer cosas y a las que damos los medios para que, efectivamente, las hagan.

En base a ello, y tal y como decíamos antes, el papel de la organización pasa a ser el de nexo, el de soporte *físico* de la red, siendo el papel del nuevo *jefe* el de coordinador, de facilitador, de persona que posibilita que las cosas ocurran – más que el que incita a ello. El coordinador no tiene que saber todo – como los antiguos jefes de la revolución industrial – sino saber dónde están los que saben y organizarlos para que se entiendan, trabajen juntos y, gracias a lo que saben, sucedan cosas (p.ej. llevar adelante un programa de cooperación al desarrollo).<sup>3</sup> Tejer una red de nodos es detectar el conocimiento de la organización – de sus miembros – y vehicularlo dentro de la red o hacia dentro de ésta.

---

<sup>2</sup> Podemos establecer el paralelismo con un sistema legislativo: en lugar de determinar todos nuestros actos, las leyes dan un marco de actuación a partir del cual podemos tomar nuestras propias decisiones. Encualquier caso, no se trata de órdenes directas, solamente de unas líneas generales – que no deben traspasarse.

<sup>3</sup> En este contexto, no es de extrañar que cada vez sea más frecuente encontrar perfiles transversales o multidisciplinares en puestos clave de empresas y ONG. La transversalidad de conocimientos está sin duda en auge tal y como muestran nuevas titulaciones universitarias como la Licenciatura en Ciencias Ambientales, la Licenciatura en Ciencias Políticas o la Licenciatura en Humanidades, por citar sólo tres.



Al fin y al cabo, este conocimiento, este saber hacer es, sin duda alguna, la esencia nuclear de la red. El principal objetivo de la red, en este sentido, es configurar un plan de gestión del conocimiento, que se concreta en:

- Auditar conocimiento, saber qué necesitamos saber
- Crear conocimiento
- Localizar, estructurar, almacenar conocimiento
- Compartir, transmitir, transferir conocimiento
- Utilizar, capitalizar el conocimiento

En última instancia, de lo que se tratará es de saber quién o quienes tienen el conocimiento necesario para una tarea y asegurarnos que están en el sitio adecuado y que pueden ponerlo en práctica. Además, intentaremos que ese conocimiento se explicita, que no sea tácito, y que se transmita a los demás, ya sea porque lo ponemos a disposición de la organización – a través de la red<sup>4</sup> – o, aún mejor, que somos capaces de empaquetarlo y convertirlo en acciones formativas.

#### **4.1. Captura, creación y retención del conocimiento**

Se ha discutido a menudo (sobretudo en Economía y la teoría de la Burocracia) que los sistemas muy verticales suelen ser poco flexibles y poco dispuestos a responder rápidamente a estímulos externos.

La arquitectura de red, por tener la decisión mucho más descentralizada, responde mejor a estos cambios, que son, además, los que están caracterizando cada vez más la actividad del tercer sector: cambios profundos y rápidos que piden, a su vez,

---

<sup>4</sup> Este *poner a disposición* puede ir desde la creación de un directorio de expertos – quién sabe qué – de la organización hasta promover la creación de informes, manuales de procedimientos, etc. para procesos concretos que hemos aprendido a realizar y distribuirlos al resto de la organización o haciéndolos accesibles, por ejemplo, dentro de una intranet.



actuaciones rápidas y a gran escala<sup>5</sup>, coordinando gran cantidad de recursos, tanto materiales como humanos.

Para que estos recursos, cuyo componente *conocimiento* es cada vez mayor, estén siempre disponibles, es necesario habilitar esta estructura de red que concentre en ella misma este conocimiento o bien tener clara su localización para movilizarlo en la dirección adecuada.

Sin embargo, este conocimiento debe hacerse explícito, documentarse, desvincularse de las personas, dado que éstas, tarde o temprano, acaban por abandonar la organización. Internet ofrece, como mínimo, dos grandes posibilidades:

- poner a disposición de un amplio público cantidades ingentes de información
- dar acceso a personas que tienen un conocimiento determinado a un gran número de personas

La eficiencia, no obstante, no vendrá tanto de la tarea de, sistemáticamente, localizar el conocimiento y tratarlo: lo eficiente será que el conocimiento sea creado en la red misma. Podemos hacernos una representación simplificada de esta afirmación si pensamos en sistemas de bases de datos que permitan la gestión de proyectos de forma on-line. Todos los datos, información y conocimiento se generan *en* la red y ya de forma ordenada, sistematizada, accesible. No se trata de volcar después la información en una base de datos: se trata de trabajar directamente contra ella.

Así pues, si trabajar en red era algo más que disponer de unas herramientas y suponía y cambio de mentalidad (convertirse en red), lo mismo sucede con las propias tareas, que más que usar los instrumentos, deben supeditarse a ellos en el sentido que sea posible explotar y reutilizar todo cuanto se haga. Es hora de pensar dentro de la red y para la

---

<sup>5</sup> Especialmente en la ayuda humanitaria en situaciones de emergencia, aunque también en cooperación al desarrollo en el tercer mundo y en acción social en el cuarto mundo



red, no fuera de ella. La difusión estará muy condicionada a que tengamos éxito en este compromiso.

#### **4.2. Difusión y uso del conocimiento**

Por supuesto, la difusión y la transmisión del conocimiento no se solucionan con alimentar ingentes bases de datos de infinidad de información. Esta información debe ya pensarse, para ser difundida y transmitida, es decir, aprehendida por el resto de nodos de la red.

Seguramente la formación virtual debe ser el límite al que tendamos en el proceso de gestión del conocimiento. Si la red funciona realmente como tal, la formación debería ser solamente un rol más que cada uno adquirirá de forma natural, ya que forma parte del juego de intercambio necesario que se da en nuestra arquitectura de red. Una vez más, el coordinador de la red – persona o institución – capacitará a sus miembros como formadores, posibilitando la creación de materiales didácticos con un mínimo esfuerzo a partir del conocimiento ya empaquetado.

Este último párrafo, que puede parecer atrevido, puede ilustrarse así: nuestra ONG es experta en un tema. En su organización habrá técnicos de proyectos, expertos, gestores de información, etc. A partir de la misma materia prima se alimenta una web externa, se hacen trípticos de captación de socios, se hacen charlas, se redactan artículos, etc. Al fin y al cabo, a partir de la unidad de información más extensa (p.ej. una ponencia en un congreso) podríamos ir resumiendo los contenidos y pasar de la ponencia al artículo, al folleto informativo, al tríptico o la nota de prensa<sup>6</sup>. Un compendio de ponencias, guiadas por un tutor virtual, podrían constituir fácilmente el curso básico (on-line) que dar a los voluntarios de reciente incorporación. Y todo a partir de un único esfuerzo de

---

<sup>6</sup> Podemos imaginarnos el redactado original en 20 hojas e ir quitando la parte que no nos interesa o ir aislando unidades de contenido más pequeñas



trabajar directamente en la red y en red una sola vez (y un esfuerzo previo, claro está, de saber como estructurar los contenidos para su posterior reutilización).

Resumiendo: la red debe organizarse para que sus miembros creen conocimiento dentro de ella y lo difundan con la máxima facilidad, para que sea accesible para todos y pueda quedar residente en la red, al margen de si los nodos de la red cambian de titularidad.

## **5. Asincronía y ubicuidad en la Red**

Hasta ahora hemos mencionado algunos factores técnicos (intranet, bases de datos, canales de comunicación, etc.) así como estratégicos (aplanamiento de jerarquías, descentralización de la toma de decisiones, etc.) que van configurando el trabajo en red, todos ellos alrededor de la gestión del conocimiento.

Quedan por mencionar dos factores fundamentales: el conocimiento debe ser accesible con independencia del tiempo (asincronía) y del espacio (ubicuidad). Si pensamos en nuestra ONG con cooperantes, voluntarios y socios en la otra punta del planeta, es fácil darse cuenta porqué.

Esta afirmación tiene un corolario de especial relevancia para el mundo de la acción social: si la principal virtud de la Red es poner en contacto a aquellos que están separados por el tiempo o por el espacio – para que compartan su conocimiento –, es esta independencia en la coincidencia del tiempo y del espacio lo que posibilitará a un gran sector de la población poder acceder a la cooperación cuando sus compromisos profesionales o familiares no se lo permitirían o, sencillamente, porque no puede desplazarse al destino del proyecto.



### 5.1. El voluntario virtual

Estos compromisos sociales y las dificultades – físicas o técnicas – para desplazarse son, sin duda, los principales motivos que mantienen excluidos del voluntariado a personas de 25 a 64 años que, en otras circunstancias, serían voluntarios. En un caso extremo, eso supone, de un plumazo, dejar de tener en cuenta a bastante más de la mitad de la población española (según el censo de 2001) para la construcción de esa sociedad civil sobre la que se fundamentan las democracias modernas abanderadas de la participación como base de la gobernabilidad.

Pero, además de una cuestión de número, lo especialmente preocupante es la tipología: el segmento de 25 a 64 años es generalmente el que dispone de mayor calificación y experiencia profesional, dadas sus constantes necesidades de actualización por su propia actividad laboral.

Llegados a este punto, podemos arrojar ya dos conclusiones preliminares sobre el voluntariado virtual:

- permite la inclusión o el retorno de aquellas personas comprometidas con la sociedad a tareas solidarias que tuvieron que abandonar por motivos personales
- permite al tercer sector incorporar – o dejar de perder – unos recursos humanos de calidad y con un perfil complementario al del voluntariado “tradicional”

Uno de los principales problemas que afronta cualquier tipo de entidad cuando un colaborador la abandona es el conocimiento y experiencia que se lleva con él y que no ha tenido tiempo o medios de transmitir a los demás. En el caso del tercer sector la pérdida puede ser más trágica, dados los pocos medios que en general se tienen y, además, el complejísimo medio en el que desarrollan su actividad, a menudo determinado por las relaciones personales.



Sin embargo, la conversión del voluntario a *e-voluntario* puede significar que el conocimiento tácito de la persona colaboradora no se pierda sino que se mantenga dentro del sistema de la organización: el propio uso de un medio de comunicación/información digital hace que, por construcción, ese conocimiento quede registrado.

Además, prolongando su permanencia en dicha organización es más fácil que tenga tiempo de hacerlo explícito, de transmitirlo o de documentarlo.

Por su experiencia – ya sea dentro de la organización o en sus proyectos, como en su propio entorno laboral – así como por su formación, el conjunto de voluntarios virtuales puede además constituir una importante *backoffice* o grupo de apoyo que dé soporte técnico tanto a los profesionales de la institución como a otros voluntarios, especialmente a los expatriados, con una característica fundamental: la red les va a permitir estar siempre ahí, independientemente del espacio y del tiempo.

## **6. La red de redes**

Aunque lo dicho hasta este momento pueda parecer poco apropiado para un sector aún tan poco profesionalizado como es el tercer sector, la verdad es que muchas organizaciones – especialmente las medianas y grandes – ya funcionan de esta forma o se dirigen a ello de forma irremisible.

Así pues, el gran reto de la acción social no es tanto configurar la propia organización como red sino integrarse en una red de redes, aprender a cooperar entre diferentes organizaciones ya sea de forma horizontal – con organizaciones con mismos fines para



sindicar esfuerzos<sup>7</sup> – o de forma vertical – con organizaciones de distinta tipología para conseguir un fin concreto<sup>8</sup>. Por supuesto, ello será posible a partir del hábito del trabajo en red interno.

Por supuesto, el funcionamiento es el mismo, aunque a este nivel macro aparecen nuevos factores a tener en cuenta:

- flexibilidad de la estructura de la red de organizaciones capaz de movilizar gran cantidad de recursos a nivel planetario<sup>9</sup>
- disponibilidad de gran cantidad de información de calidad y directa del origen
- mayor impacto de las acciones con menos recursos
- mayor acceso a financiación – pública o privada – dada los crecientes requisitos de consorciación para acceder a aquélla o la demanda de impacto mediático para ésta

No sería de extrañar, y aquí jugaremos a las profecías, la desaparición de las medianas ONG a favor de grandes estructuras de acción social cuya principal tarea sería tejer una gran red de pequeñas organizaciones – sobretodo ubicadas en el destino de la ayuda – así como cooperantes y voluntarios individuales con un cierto perfil *freelance*.

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, las organizaciones ecologistas trabajando conjuntamente para la reducción de dioxinas a la atmósfera

<sup>8</sup> Por ejemplo, uniéndose organizaciones expertas en educación, en transferencia de tecnología, en desarrollo local, etc. para la implementación en un país en vías de desarrollo de un telecentro a partir del cual impartir formación virtual

<sup>9</sup> Casos paradigmáticos pueden ser la organización de los Foros Sociales de Porto Alegre o bien la Consulta Social para la Abolición de la Deuda Externa.



## 7. Conclusiones: el Campus for Peace

La Universitat Oberta de Catalunya (UOC), como universidad que es, tiene como objetivos recoger y crear conocimiento y difundirlo a través de la divulgación y la formación – en el caso de la UOC, la formación virtual.

Del mismo modo, el Campus for Peace, su programa de cooperación al desarrollo y de voluntariado tiene como misión ayudar a las entidades que se dedican a la solidaridad a implementar las TIC en su gestión y en sus proyectos, haciendo hincapié en el uso de comunidades virtuales y del e-learning para sus acciones de sensibilización, de formación de formadores o sus proyectos educativos.

Como apuntaba en la primera nota a pie de página, afrontar la realidad siempre es una tarea mucho más compleja que afrontar un papel en blanco: invertir en infraestructuras, como, aún más, en nuevas ideas y mentalidades siempre supone un coste que muchas organizaciones (empresas incluídas) no pueden o no están dispuestas a asumir. Además, siendo relativamente incipiente la permeabilidad del uso de Internet, aún se detecta una cierta *tecnofobia* sobre los posibles efectos (negativos) de la tecnología en las relaciones interpersonales, la complicación (innecesaria) de tecnificar los procesos, etc.

Nuestra aproximación suele ser otra: intentamos dejar de lado el de punto de vista de “¿es mejor/peor trabajar en red y en la red?” hacia un “¿hace posible la red la consecución del proyecto?”. La respuesta no tiene porqué ser siempre afirmativa: es cierto que el tercer sector suele disponer de pocos recursos y, por otra parte, su cultura organizativa aún se orienta demasiado al corto y medio plazo, por lo que la cuestión de invertir suele quedar fuera del horizonte habitual de trabajo. Sin embargo, es igualmente cierto que el trabajo en red y en la Red ha abierto muchas posibilidades que antes quedaban vetadas, como economías de escala, mayor concurrencia (cuantitativa y cualitativa) de agentes, fácil replicabilidad de las acciones, independencia del espacio y



del tiempo, mayor impacto de las acciones (especialmente las de sensibilización y formación), por solamente citar algunas.

En cualquier caso, la opción está ahí y, sólo por ese motivo, vale la pena plantearse.

## 8. Bibliografía

CASTELLS, Manuel. Internet y la sociedad red. *WWW.UOC.EDU*, abril, 2001

<http://www.uoc.edu/web/esp/articles/castells/castellsmain.html>

CASTELLS, Manuel. *La Galàxia Internet*. Barcelona: Rosa dels Vents, 2002

ELIT LEARNING INNOVATION. *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2002

PEÑA, Ismael. La coordinación y el trabajo en red. Gestión de las ONG, proyectos y formación webcéntricos. *WWW.UOC.EDU*, diciembre, 2001

<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/pena1201/pena1201.html>

PEÑA, Ismael. Voluntarios virtuales. *ABC NUEVO TRABAJO*, 1 de diciembre de 2002, p.30