

*El próximo
sábado día 13
de Septiembre,*

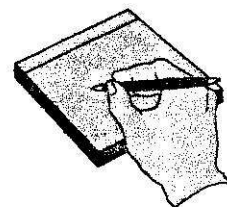
**Con una gorra visera,
un lápiz y La Fueya**

tendrá lugar en el Antiguo Instituto Jovellanos la jornada de debate sobre el marco de las contrataciones en ISF/AyL. Las sesiones comenzarán a las once y media de la mañana y a ellas es necesario acudir provistos de este número especial de La Fueya, algo para tomar notas y una gorra visera.

Este número especial viene a seguir aportando cosas al debate que se abrió hace unos meses y al que en el número de Abril, Santiago Martín y Beatriz González ya hicieron las primeras aportaciones. A aquellos dos artículos que hacían referencia a otros dos previos (uno de ellos aparecido en el nº 27 de La Fueya en Marzo'96), se suman ahora estas otras cinco opiniones que han dado lugar al diagrama que os mostramos en el interior y que servirá como referencia para guiar el debate.

Junto con este diagrama, se acompañan una serie de claves para evaluar cada uno de los nudos del mismo. Como comprobaréis, en cada una de las alternativas, ventajas e inconvenientes, hay más huecos en blanco para que intentéis seguir aportando cosas el día del debate.

Por último, advertir que todo lo que aquí se plantea, al igual que en ocasiones anteriores, es fruto del interés de algunos socios y socias en dar a conocer su opinión sobre el tema. Con ello sólo se pretende opinar sobre nuestra Asociación, sobre cómo nos van las cosas y cómo nos pueden ir en el futuro, no solamente ya en cuanto al marco de las contrataciones, sino también en nuestro sistema organizativo.



Todas ellas para invitar y ayudar a participar en el proceso de continua construcción de la Asociación. Proceso que deberá superar una fase más los próximos días 8 y 9 de Noviembre en el Encuentro de Socios de ISF/AyL donde también tendrá lugar la Asamblea en la que se aprobará la remodelación del RRI que puede suponer el desenlace de este debate. * * *

**Número
Especial**

Gonzalo Méndez opina...

la Asamblea

Hemos elegido tendencia

Alguien dijo una vez que en ISF "nuestra ideología es nuestro sistema organizativo", y seguramente será cierto puesto que, al fin y al cabo, la política no es más que la forma de hacer las cosas o, lo que es lo mismo, la forma de organizarse para llevarlas a cabo.

La última Asamblea General debatió largo y tendido sobre la forma en la que debe ISF-AyL hacer las cosas. Seguramente muchos de los que asistieron pensarán que allí no se decidió nada y, ciertamente, no hubo ninguna votación ni tampoco aparecerá en las actas más resolución que la creación de esta comisión sobre la "selección de personal".

Pero la realidad es bien diferente: en la última Asamblea hemos elegido tendencia, nos hemos marcado un estilo de hacer las cosas y quedó implícitamente justificado ese estilo aún cuando la mayor parte de los asistentes no fue consciente de ello y aún cuando las razones para hacerlo fueran circunstanciales y más que discutibles.

(sigue...)

Boletín Informativo de Ingeniería Sin Fronteras Asturias y León

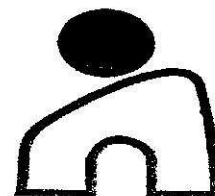
ISF/AyL : Campus de Viesques. Aulario Sur. 33204 Gijón

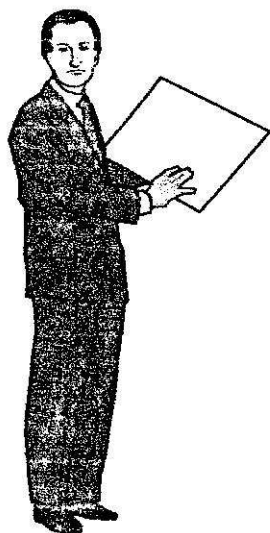
E.T.S. de ingenieros de minas, c/ Independencia 13, 33004 Oviedo

Pabellón Albeitar-Avda. de la Facultad de Veterinaria 25, 24071 León

e-mail: isf@relay.etsimo.uniovi.es / isf@etsiig.uniovi.es / isf@est.unileon.es

Dep. Legal AS-1438-93/C.I.F.:G-33378191





♦ las formas de hacer las cosas

La filosofía que yo particularmente he visto hasta ahora plantearse ante alguna asociación de ISF para afrontar sus objetivos ha sido siempre una de estas dos:

1. "si hay gente se hace", denominada más finamente como "desarrollo sostenible", y
2. "se busca la gente que haga falta para hacer <lo que hay que hacer>", también denominada "desarrollo planificado".

Ambas opciones tienen ventajas e inconvenientes pero, sobre todo, ambas tienen hipótesis ocultas. La primera opción presupone que la oferta de actividades viene dada de forma clara y explícita mientras que la segunda da por hecho que ya alguien decidió "lo que hay que hacer". Por supuesto, ninguna de las dos hipótesis es mala de por sí si se es consciente de su existencia y se opta por ella por razones objetivas.

La Asamblea de ISF-AyL se decantó por la primera opción basándose mayoritariamente en la presunta falta de efectivos de la Asociación, la cual, en todo caso, es una cuestión circunstancial, como comentaba anteriormente. No obstante, el "desarrollo sostenible" (organizativamente hablando, se entiende) es un método con virtudes tan importantes en una asociación de voluntariado como la flexibilidad de funcionamiento y, sobre todo, la conciencia clara de las limitaciones de la propia organización.

♦ la gestión de RRHH

Una adecuada gestión de los recursos humanos se sustenta como mínimo en cuatro pilares:

1.- el marketing; entendiéndose en este caso no sólo como la manera en la que la asociación divulga hacia el entorno sus actividades (publicidad) que también, sino sobre todo, en la manera en que la asociación se preocupa de conocer su entorno y lo que el entorno pide de ella (estudio de mercado). ¿Qué opinan de ISF los profesores y alumnos de las escuelas de ingeniería? (o los de la universidad en general) ¿qué esperan encontrar las personas que se acercan a ISF? ¿qué cosas da por supuestas el gobierno del Principado cuando nos concede una subvención? ¿qué vías tiene el público para enterarse de la existencia de ISF y para saber lo que es?

2.- el plan de acogida diseñado para dar respuesta a todas las personas que se acercan a ISF y para acompañar a todas las que deciden integrarse en la organización.

3.- la estructura que encuadra de forma exhaustiva y homogénea a todos los miembros de la organización. En el caso de ISF, la estructura es una cuestión complicada porque debe ser a la vez democrática, garantizando la igualdad de acceso a la formación y la información; y participativa, creando espacios de entrada en la toma de decisiones para todos los miembros. Todo ello aderezado con su carácter de voluntariado, lo cual exige respeto para los diferentes niveles de compromiso que cada cual desea asumir.

4.- la catalogación y asignación eficiente de tareas a personas y viceversa. Con "catalogar" incluyo todo lo siguiente: valorar la cualificación (la que necesita una tarea y la que tiene una persona), valorar la voluntad (la que tiene una persona de hacer una tarea), y valorar la disponibilidad y la responsabilidad (una vez más, en las tareas

Por su parte, los inconvenientes más importantes de esta opción son el peligro de estancamiento en estructuras ineficientes y la frustración de expectativas en los demandantes. Todo ello suele proceder de una corta o inadecuada visión de la realidad que rodea a la organización y puede solucionarse con un buen ejercicio de análisis interno y externo.

El "desarrollo planificado" es más ambicioso y más completo puesto que incluye etapas de "marketing" en su estructura, es decir, analiza más eficientemente su influencia en el entorno (qué es lo que se hace) y la influencia del entorno sobre ella (qué es lo que se necesita). Evidentemente, esta opción también tiene inconvenientes: se necesitan herramientas de gestión más complejas, se reacciona peor ante cambios en las previsiones o ante circunstancias adversas, se generan "élites integristas" entre los más comprometidos frente a la frustración de los abandonos, etc ...

En mi opinión, los temas debatidos en la última asamblea (y en cientos de reuniones anteriores) no tienen su raíz (ni su solución) en el número de voluntarios frente al número de liberados, ni en las incompatibilidades ni en los métodos de selección (y no estoy diciendo que estos temas no sean importantes). El problema me parece más de fondo y creo que consiste en la ausencia de una planificación de los recursos humanos al mismo nivel que se planifican, por ejemplo, los recursos financieros (mismamente mediante los presupuestos). ¿Acaso no dependemos tanto, a la hora de realizar nuestras actividades, de tener la gente capaz y dispuesta a hacerlas como del dinero para pagar los gastos? ¿Acaso no es la razón de ser de nuestra asociación el disponer de ciertas "capacidades técnicas" (léase personas) para ponerlas a disposición del mundo de la cooperación?



la que se necesita y en las personas la que se tiene) en términos de calidad, coste y plazos. Una vez "catalogadas" personas y tareas, "asignar" (o gestionar) es una cosa relativamente fácil.

Nótese, por favor, que en la última asamblea y casi siempre que se discuten estos temas, apenas se toca más que una parte de lo mencionado en los párrafos precedentes: las consecuencias. Se habla del "envejecimiento" de la asociación pero no del diseño de una metodología de captación de nuevos miembros, se habla de que tal o cual persona ha estado sin saber qué hacer durante nueve meses pero no de diseñar una estructura de información y participación, se habla de si tal o cual puesto de trabajo se asignó bien pero no se habla de diseñar una correcta catalogación de personas y tareas. Ya hemos identificado los problemas (lo que he llamado "consecuencias"), ahora estudiemos las causas (en mi opinión la falta de estructura), diseñemos las soluciones y pongamos los medios para llevarlas a cabo ¿de acuerdo?

♦ ***la estructura***

En numerosas ocasiones he insistido en que, en mi opinión, lo fundamental es el diseño de la estructura, el "tercer" pilar, puesto que el primero (el marketing) y el segundo (el plan de acogida) prácticamente se supeditan a disponer de esa estructura. De nada sirve definir ahora una política de marketing para conocer los agentes (el entorno) con los que interactuamos si no tenemos diseñada la estructura que ejecuta esas acciones, ni tampoco sirve de nada crear un sistema de acogida si no tenemos diseñados departamentos para acompañar y, en definitiva, para acoger.

Insisto: no estoy diciendo con esto que no sea importante diseñar ya el plan de acogida. Es más, creo que es posible hacerlo a la vez que el diseño de la estructura en el que tanto insisto, puesto que la acogida no es algo puntual sino que, por su necesario carácter periódico (cada poco hay que acoger a alguien) la propia estructura debe diseñarse adaptada a una formación cons-

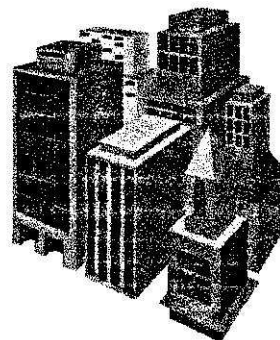
tante: la formación inicial de los nuevos y la formación continua (como objetivo) de los veteranos.

La estructura de una organización como ISF debe cumplir las funciones de comunicación y participación simultáneamente aparte de cumplir las funciones que sean necesarias para la ejecución de sus actividades. Esto es conceptualmente difícil de por sí, ya que las estructuras al uso se centran únicamente en una de estas funciones o al menos le dan mayor preponderancia a una sobre las demás.

La estructura del ejército, por ejemplo, define únicamente la línea de mando y no está diseñada precisamente para recoger las opiniones de los soldados de a pie. En el extremo contrario, la estructura del censo electoral está diseñada para recoger la opinión de todos y cada uno de los electores pero no puede (afortunadamente) darles instrucciones sobre lo que deben votar: no tiene estructura para ello.

El medio de comunicación que mejor "comunica" (entiéndase aquí como que llega a más personas) es la televisión, que la tienes en casa y no el periódico, que hay que bajar a comprarlo al quiosco: su estructura es diferente (este es un mal ejemplo porque la estructura diferente es debida en este caso únicamente a factores tecnológicos). Sin embargo, el periódico comunica "mejor" (entiéndase en este caso que da más información) porque su estructura dedica más espacio a los contenidos y no está tan condicionada por la inmediatez de sus competidores audiovisuales.

Voy a seguir planteando conceptos a base de ejemplos. El consejo de ministros de un país es una estructura de toma de decisiones pero no es una estructura representativa (de participación): el ministro de transportes no representa, ni mucho menos, a los camioneros. De forma genérica: las estructuras funcionales no sirven como estructuras representativas; el coordinador de proyectos no representa a las personas que trabajan en los distintos proyectos a la hora de tomar decisiones en la Junta Directiva.



♦ ***pero Gonzalo, ¿por qué te metes tanto con las comisiones (la estructura funcional)?***

1) mientras realizas una función operativa (como la coordinación de proyectos) no puedes hacer otra tan distinta y tan trabajosa como es reunirte con todos y cada uno de los "proyectistas" para "comunicar" y "participar". Me sobran dedos de la mano para contar el número de coordinadores que han cumplido esa supuesta función de comunicación y participación, con el agravante de que los que lo consiguieron lo hicieron en detrimento de sus funciones específicas.

2) Si la representación y la participación dependen de la división funcional de la estructura, automáticamente se pierde el carácter democrático, porque la división funcional es por definición heterogénea (si las funciones no fueran heterogéneas no haría falta clasificar por funciones ¿no?) y no es extraño, por tanto, que en ISF-AyL se haya dado el caso de existir en la misma junta un coordinador del que dependían 20 personas y otro que se representaba sólo a sí mismo.

3) Si el órgano operativo (las funciones) es el mismo que el órgano representativo (toma de decisiones) como ocurre en ISF-AyL, ¿a quién debo votar para, por ejemplo, coordinador de proyectos? ¿a la persona más preparada técnicamente para llevar los proyectos o a la persona que mejor represente mis opiniones?

El problema es mucho más complicado que la simple mezcla de cuestiones operacionales y representativas (mejor llamadas cuestiones políticas); y estoy seguro de que no ha sido un grave error mezclarlas en la propia Junta Directiva. No obstante, quizá sea importante aliviar este tema al menos en parte, mediante algún pequeño truco como elegir algún vocal de la JD que no sea necesariamente coordinador (funcional) de algo sino meramente (casi nada) representante "político". Digo esto porque últimamente ya se detectan diferentes "ideologías organizativas" que pueden cuestionar la legitimidad política de los coordinadores "funcionales". No voy a extenderme más en este tema porque no es ni debe ser el objeto de esta comisión.

• estructura exhaustiva

Como decía, el problema es otro: la estructura debe comunicar y permitir participar democráticamente por lo que la primera condición es que sea exhaustiva, que llegue a todos los socios y socias, que todos/as estén integrados/as en el sistema de comunicación (que les llegue a todos/as la información y formación) y que todos/as tengan la oportunidad de participar en las decisiones.

Esta necesidad de exhaustividad se enfrenta a dos dificultades, una de ellas es propia de ISF y las organizaciones de voluntariado y la otra está presente en cualquier organización dedíquese a lo que se dedique. Se trata de los diferentes niveles de compromiso de los miembros por un lado y de la distribución geográfica por otro.



La estructura de comunicación y participación debe tener en cuenta los niveles de compromiso que está dispuesto a asumir cada miembro de la asociación. Una empresa, por ejemplo, no tiene este problema o, por lo menos, no lo tiene de forma tan acusada como ISF. Al margen de que la estructura empresarial no le da tanta importancia a cuestiones democráticas y participativas (por mucho que se prediquen las bienaventuranzas de la calidad total) es evidente que los niveles de compromiso de cada miembro de la organización no son tan importantes: todos ellos trabajan por lo menos las ocho horas diarias estipuladas y seguramente no desaparecerán en junio por los exámenes ;-)

Siendo como es esta una dificultad propia de ISF, no me parece muy preocupante. Es relativamente fácil diseñar la estructura adecuada para cada nivel de compromiso si cada persona lo define claramente, es decir, si está bien gestionado el "cuarto pilar" de la gestión de rrhh que mencionaba antes en este artículo. Por ejemplo, la distinción más básica de compromiso es entre socios y colaboradores. Pues bien, no parece necesario mayor estructura comunicativa para los colaboradores que enviarles el boletín mensual; sin embargo, los/as socios/as sí que deberán disponer de una estructura más interactiva mediante algún tipo de reunión periódica ¿no?, porque si no, ¿dónde está la bidireccionalidad?

• geografía, distancia, kilómetros, gasolina.

Lo de la distribución geográfica sí me parece una dificultad importante por cuestión de concepto. Es increíble pero cierto que todavía hay gente incapaz de darse cuenta de lo difícil que es acudir a las reuniones a Gijón desde Caborana, sobre todo si no tienes coche propio. ¿Es necesario argumentar que la estructura de ISF debe tener en cuenta la distribución espacial de los miembros? ¿Acaso no es evidente que si tenemos socios/as en Gijón, Oviedo, León, las cuencas, Avilés, etc... no pueden estar representados de igual forma los que viven en la misma calle del CG que los que viven a 120 kilómetros?

La referencia para una estructura exhaustiva es necesariamente la distribución geográfica y no la funcional: la representación ideológica de los asturianos y las asturianas la ostentan los diputados que han elegido en su circunscripción (geografía) y no ninguno de los ministros (función).

Lo más cercano a una estructura exhaustiva en ISF-AyL fue el fallido experimento de las delegaciones. La Asamblea Ordinaria del curso 96-97 decidió liquidar el sistema (sin ni siquiera tener recambio) aduciendo falta de participación de los/as socios/as, cuando habían sido las delegaciones las que organizaron la asistencia al encuentro de Artea o las que debatieron los criterios de financiación. No se tuvo en cuenta la falta de formación en gestión de rrhh ni en dinámica de grupos. No se afrontaron los problemas, simplemente se liquidó el sistema.



En el fondo lo que ocurría es que no había la más mínima conciencia de la necesidad de estructura exhaustiva (que sigue sin existir). Y estamos a día de hoy "barnizando el barco en lugar de tapar las vías de agua", montando comisiones para reglamentar las selecciones de personal en vez de poner a alguien a aprender gestión de rrhh, cosa que no se molestó en hacer ninguno de los en su día denominados coordinadores de rrhh. Y mientras tanto, algunos "articulistas" hacen demagogia sobre la contratación de profesionales cuando la gestión administrativa de la asociación debió llevarla siempre una asesoría en lugar de poner a los sucesivos tesoreros en el trance de tener que responsabilizarse de ello "porque aquí todo se hace con voluntarios". ¿Cuánto dinero costó el tiempo dedicado por los diez coordinadores (sin contar el del resto de asistentes) a discutir el affaire de las 75.000 pesetas? Mínimo dos horas que, valoradas

a 5.000 pelas (precio de hambre cuando se trata de valorar trabajo de dirección) nos dan 100.000 pesetas y nos dice "monetariamente" el desperdicio en que hemos incurrido (¿en qué presupuesto están valoradas esas 25.000 pesetas de déficit? Para quien no lo sepa se lo digo yo: están en el grado de frustración de los/as socios/as: todos los costes se acaban pagando aunque no se pongan en pesetas).

• delegaciones, rrhh, asambleas, juntas

Seguramente el sistema de delegaciones no es la mejor forma de estructurar ISF-AyL. De las demás asociaciones de la federación que han completado sus procesos de planificación estratégica sólo una utiliza el sistema de delegaciones (ISF-Madrid) mientras que otra (ISF-Bilbao) ha optado por suprimir toda reunión de comunicación salvo la de la junta directiva, convirtiéndola de facto en asamblea general mensual.

Ninguno de los dos casos parece aplicable aquí. ISF-Madrid dispone de un equipo de cuatro expertos (entiéndase como "gente con experiencia profesional", vamos, que se dedican a ello en su vida laboral) en gestión de rrhh y esa y no otra es la razón por la que han sido capaces de organizar y planificar todo el trabajo del maremágnum de sus delegaciones. Por otro lado, sustituir la junta por la asamblea quizás sea posible en Bilbao, donde todos/as los/as socios/as están concentrados casi en la misma ciudad, pero en ISF-AyL estamos dispersos por más de cinco poblaciones en un área de más de 100 kilómetros (es más, me parece que ellos mismos ya han renunciado al método, aunque no tengo confirmación de ello). Quizás fuera interesante estudiar el caso de ESF-Catalunya que se organiza por ámbitos y actividades: tienen una comisión de "universidad" por ejemplo.

Más aún: esas no son las únicas diferencias de ISF-Madrid y ISF-Bilbao con ISF-AyL. Ellos han optado por el "desarrollo planificado", véase la introducción de este mismo artículo.

• ¿de qué estábamos hablando?

Una vez bien definida la estructura se necesitará una adecuada valoración de las personas y las tareas: cualificación, voluntad, disponibilidad, responsabilidad y conveniencia política de cada una de ellas. Véase el párrafo dedicado al "cuarto pilar de la gestión de rrhh".

Si las tareas están correctamente valoradas, desde una mínima ética del voluntariado no cabe aceptar que sea gratuita una actividad laboral productiva que sustituye puestos de trabajo. A qué nivel se debe aplicar esto es una cuestión relativa y depende de la apreciación colectiva de la propia organización: también se puede considerar voluntariado el cobrar un salario inferior al de mercado, el dar contenido social a los trabajos académicos obligatorios y cualquier otra actitud que pone por delante los valores que defiende ISF frente a los valores dominantes en nuestro entorno.

Es por esto que me parece que no tiene sentido establecer fronteras del tipo "liberados sí o liberados no" puesto que debe ser la ética colectiva la que decida si una tarea debe o no, estar remunerada. El contenido político de la decisión está en la valoración de la tarea, no en liberar o no a su responsable. Eso sí, desde luego que debe haber criterios/principios para una selección de personal. Concretamente dos principios: justicia y transparencia.

Hasta aquí la perorata organizativa. Particularmente, yo tengo claro que el reto de la nueva Junta Directiva (y de su planificación estratégica) es diseñar esa estructura organizativa exhaustiva, democrática, participativa, nivelada por compromisos y adaptada a las particularidades de ISF-AyL (casi ná). Si sólo se limita a utilizar la estructura anterior con ciertos intercambios puntuales de tareas no se solucionarán ninguno de los problemas de fondo.

Después de sostener durante cinco páginas que lo que hay que hacer es rediseñar la estructura y no caer en atacar problemas puntuales como la selección de personal, resulta un poco incoherente que ahora me ponga a opinar sobre esos temas que yo llamo puntuales ¿no? ¡Qué se le va a hacer! nadie es perfecto pero ¿quién quiere ser nadie? ©Schultz. Es más, yo también tengo derecho a hacer demagogia ¡qué leches!



justicia

Una selección justa es la que elige a la persona más adecuada para el puesto. Si aceptamos este principio, entonces no cabe discriminar a priori a los socios y socias de la junta directiva o, al contrario, a las personas que no sean socias de ISF: la adecuada valoración de la tarea (una vez más) tendrá definido si es o no necesario valorar la pertenencia a ISF así como todas las demás condiciones para optar a la plaza.

Una selección justa es la que procura igualdad de condiciones y oportunidades: la descripción del puesto ha de estar claramente desglosada así como ponderadas las características que condicionarán la elección. Lógicamente, todos/as los/as candidatos/as han de conocer el desglose y la ponderación previamente y han de tener igual oportunidad de exponer sus "habilidades" (currículums, entrevistas o el método que se estime conveniente en cada caso).

• propuestas, números, incompatibilidades, ... cuestión de opinión

Respecto a las propuestas concretas de Beatriz y Santiago:

-Discriminaciones a priori no, no me parece justo. Los problemas que se pretenden combatir con las incompatibilidades se solucionan con estructuras comunicativas adecuadas, no con normativas puntuales. Si me parece adecuado que, si se decide valorar positivamente la pertenencia a ISF, entonces no hacer pública la convocatoria a menos que nadie se ofrezca dentro de ISF.

-Me parece incoherente ser tan puro de llegar a fijar numéricamente proporciones voluntariado/liberados sin tener en cuenta siquiera el tipo de tareas que realizan esos liberados. Si se establecen pesos hay que decir en qué. Por ejemplo, en tareas burocráticas no es lógico usar el número de socios como referencia sino el número de fichas (socios+colaboradores+benefactores). Si se trata de la gerencia de la asociación sí que me parece adecuada la proporción de un liberado por cada 40 socios/as. Ahora bien, si hablamos de trabajos relacionados directamente con las actividades no cabe establecer límites a priori para cooperantes, eso vendrá establecido por la valoración de tareas y los compromisos con contrapartes, aunque yo sí que establecería límites en la coordinación de actividades.

fin

Eso es todo... por ahora.

¿Qué tal un poema para terminar? ;-)

*"Asturias tiene abiertas las amadas entrañas,
y los hombres persiguen lo que en ellas encierra,
porque sus corazones dentro de las montañas
vibran junto al inmenso corazón de la tierra."*

Joaquín Bonet

y transparencia

Una selección transparente es aquella en la que la decisión está estrictamente justificada en función de la adecuación al puesto (nada de razones del tipo "Pepe nos pareció mejor" o "Manoli tiene que mantener a su familia").

Una selección transparente es aquella de la que queda constancia escrita y verificable. Como mínimo un acta con la valoración hecha de cada candidato/a, eso sí, no es muy correcto hacer públicas esas valoraciones o datos personales de ningún tipo.

He aquí una propuesta "numérica" para que no se me tache de indefinido:

- tareas administrativas: un liberado por cada 150 fichas
- tareas de gerencia: un liberado por cada 40 socios/as
- actividades: un liberado para coordinación por cada 5 actividades
- sin más límite que la valoración de tareas en el caso de los cooperantes

-También me parece estrictamente necesario establecer una cantidad contractable de forma directa por parte de los responsables de una actividad contando únicamente con la aprobación de los CGs. 100.000 pesetas me parece adecuado como cantidad puntual y creo que habría que establecer también un límite anual: quizás 500.000 o un millón de pesetas.

-Como ya indiqué anteriormente, me parece bien que los criterios de la selección sean públicos así como sus ponderaciones. No me parece bien que se publiquen los resultados por una cuestión de derecho a la intimidad de los candidatos/as.

-Un comité de selección no debería tener más de 3 personas. La Junta debe elegir dicho comité en función de la capacidad para valorar correctamente la tarea y en función del conocimiento interno de ISF de los "jurados". Utilizar un consultor externo es peor e inútilmente caro.

Las citas del sábado 13:

Reunión de coordinación.

9:00 a.m.

Local de ACSUR-Las Segovias
c/ Numa Guilhou, 20, 1º izqda. Gijón

Debate sobre contrataciones.

11:30 a.m.

Antiguo Instituto Jovellanos
Gijón

NUDO 1

¿Asume ISF AYL actividades que excedan al voluntariado?

NO

*/

SI

*/ El peso de la organización ha de ser voluntario. Mientras las contrataciones no hagan que el trabajo voluntario no pueda asumir este esquema no habría ningún problema en realizarlas.

*/ No cabe aceptar que sea gratuita una actividad laboral productiva que sustituye puestos de trabajo.

NUDO 2

¿Evita ISF contratar directamente?

NO

*/ El peso de la organización ha de ser voluntario. Mientras las contrataciones no hagan que el trabajo voluntario no pueda asumir este esquema no habría ningún problema en realizarlas.

*/ Si un proyecto saldrá mejor contratando al cooperante lo normal sería presupuestar también el sueldo de esa persona y contratarla.

*/ Si un proyecto se hace o no, no es debido a lo buenos voluntarios que somos o no, sino a que haya alguien que cubra el presupuesto y, esos no somos nosotros.

*/ Supongamos que admitimos que tal vez es necesaria la dedicación íntegra a un proyecto. ¿conocemos a alguien que trabaje por amor al arte y que además no necesite dinero para comer y vestirse?

*/ Debe ser la ética colectiva la que decida si una tarea debe o no estar remunerada. El contenido político de la decisión está en la

valoración de la tarea, no en liberar o no a su responsable.

*/

SI

*/ Para evitar que la labor de proyectos prime sobre la de denuncia.

*/ Supone una gran carga de trabajo y disponemos de escasos recursos humanos.

*/ ISF AYL puede correr el riesgo de convertirse en una "oficina" o "fábrica de proyectos y de generar puestos de trabajo".

*/ Nos llevaría a un crecimiento espectacular de la asociación, en ese sentido deseable, pero carente de base real. Situación opuesta a la que plantea una estrategia más deseable y coherente basada en el desarrollo sostenible.

*/ La administración pública desea subcontratar las tareas que antes realizaba en solitario, tanto las de carácter social interno como las de cooperación internacional (el nuevo orden neoliberal) y ve en las ONGs su salvación.

*/ ISF, con nuestro trabajo voluntario, ha generado una imagen, no de fantochadas, sino de seriedad.

*/ ISF, con nuestro trabajo voluntario, ha desarrollado tecnología y conocimientos propios.

*/ ISF, fundada hace 5 años por un grupo mayoritariamente de estudiantes, ha envejecido con ellos, y es hoy ya casi un grupo mayoritariamente de profesionales en paro ó con contratos basura.

*/ La UE, a la par que cierra las empresas y nos pone cuotas lácteas, nos llena los bolsillos con fondos de "convergencia" y confía más en entidades sociales que en empresas privadas.

*/ ¿Por qué no se plantea de una vez por todas la creación de una o más bien varias empresa (solidarias, alternativas, etc.) ajenas a ISF y se deja que esta siga jugando su papel como conciencia crítica, dinamizador de estructuras públicas, empuje externo de iniciativas privadas justas, es decir, como ONG? Es triste decirlo, pero el pastel es muy goloso y, sobre todo, no exige más trabajo que devorarlo.

*/

NUDO 3

¿Para cualquier tipo de actividad?

NO

*/ Los cooperantes: una vez vista la necesidad de su desplazamiento es obvio que habría que pagarles para que puedan vivir en el lugar de destino.

*/ A veces se puede estar haciendo una tarea de lavado de imagen a una institución pública.

*/ Se puede perder independencia trabajando de la mano de un organismo público y siendo nosotros los que contratamos.

*/ Dada la actual infraestructura de la asociación y lo pocos que somos podemos acabar siendo "todos" inspectores de trabajo, muy lejos creo yo de lo que debería ser la asociación.

*/ Se pueden crear ambientes raros dentro de la asociación.

*/ Si empezamos a dar trabajos, aumentaría el número de gente "interesada" por entrar en la asociación y puede que a la larga construyamos un gigante con pies de papel. Podríamos tender a ser funcionarios de la cooperación.

*/ Puede llevar a dos velocidades de la asociación: Los profesionales que "trabajan"

mucho y los pobres voluntarios que "trabajan poco".

*/ Lo fundamental de ISF no es hacer proyectos.

*/

SI

*/ El peso de la organización ha de ser voluntario. Mientras las contrataciones no hagan que el trabajo voluntario no pueda asumir este esquema no habría ningún problema en realizarlas.

*/

Incluidas otras distintas de proyectos.

*/

NUDO 4

Proceso de selección

Abierto a todo el mundo

*/ Sin duda debe elegirse al mejor candidato. Poco importa si es de ISF o pariente de mis parientes. Y si tiene información adicional, pues mejor, así hará mejor su trabajo.

*/ Una selección justa es la que elige a la persona más adecuada para el puesto: la adecuada valoración de la tarea (una vez más) tendrá definido si es necesario o no valorar la pertenencia a ISF.

*/

Según los casos

*/ Si se considera que es puesto para miembro de ISF, no crear falsas expectativas y pérdidas de tiempo haciendo la candidatura abierta.

*/

NUDO 5

¿Participa ISF AYL en el proceso de selección?

SI

*/

NO

• DEBATE MÁS AMPLIO: ¿ASUME ISF ACTIVIDADES QUE EXCEDAN AL VOLUNTARIADO?

NUDO 6

Ventajas de establecer un límite máximo de

*/ Mecanismo para asegurar el papel pre-

 *

*/ Peligro de arbitrariedad, dificultad de fijar el límite concreto, falta de flexibilidad para adaptarse a las necesidades.

1

Comisión externa contratada

* / "Profesionalidad"

Junta Directiva

puesto concreto.

 *

Existe consenso en que los criterios estable-

Establecidos cuantitativamente:

*/Seguridad jurídica (claridad)

Establecidos cualitativamente:

*** / Sólo aparentemente menos objetivos**

NUDO 9

ISF?

*/Mayor transparencia

*** / Se garantiza la apertura de la Asociación**

al exterior.

***/ Se evita la corrupción del voluntariado**

Los socios sí pueden ser contratados:

* / Mayor conocimiento del candidato y ma-

por grado de "confianza"

**/ Sintonía con los fines de la Asociación.*

NUDO 10

¿Quién se encarga de la gestión de los

contratados?

Voluntarios adscritos a cada proyecto:

***/ Preponderancia del voluntariado**

* / Mejor control del cumplimiento de los

fines de la Asociación

* / Eficacia, especialización, menor carga de

trabajo para el voluntario.

1*

Voluntarios para todos los contratados

*/Preponderancia del voluntariado.

*/ Mejor control del cumplimiento de los

fines de la Asociación.

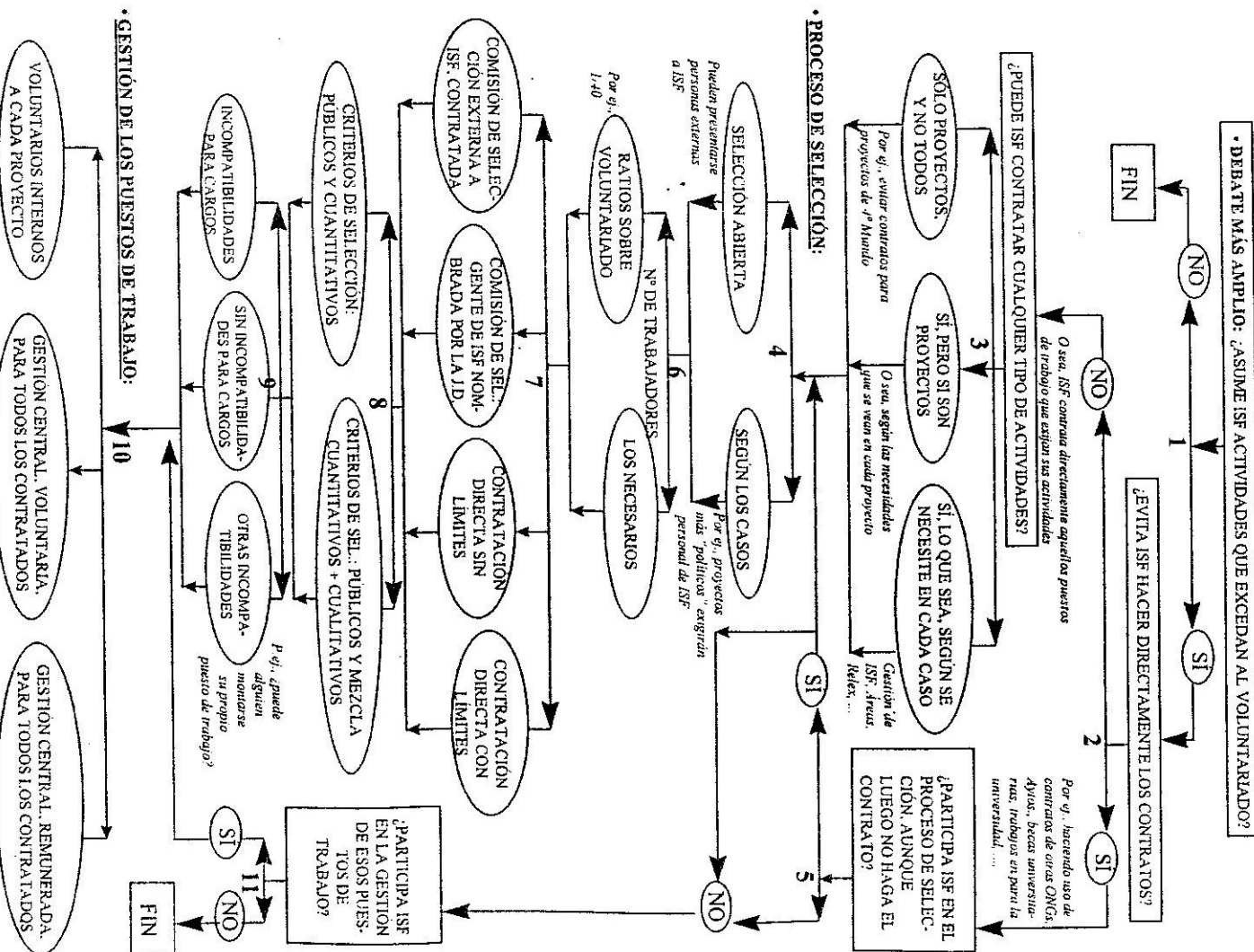
* / Eficacia, coordinación general

1

Contratado para la gestión de todos los

contratados:

* / Profesio



Miguel A. Rodríguez opina...

Es distinto caso hablar de *Cooperantes* que de *Becarios* o de *Proyectos fin de carrera* o de *Contratados* aunque todos están recibiendo un cierto pago por su actividad.

Por lo tanto lo primero que habría que hacer es definir con cuáles de estos supuestos queremos continuar, cuáles habrá que *legislar*, cuáles no ...

Una vez decidido esto habría que ponerse a trabajar para crear normas sobre aquellos que hayamos elegido.

Antes de legislar la forma de *trabajar* para ISF, yo creo que es necesario decidir primero qué tipos de trabajo son los que se van a aceptar y cuáles no.

Yo veo cinco formas bajo las cuales una persona, vinculada o no a ISF, puede trabajar para la Asociación:

NO	SI
(1) Becarios	(3) Cooperantes
(2) Asalariados	(4) Proyec. Fin de Carrera o Tesis Doctorales
	(5) Trabajos de clase para algún profesor

X Todas las formas de trabajo que he enumerado, creo que no tienen por qué ser malas en sí, pero partiendo de que mi intención es que ISF sea preferentemente voluntariado, creo que no se deberían tener actualmente becarios ni asalariados.

Creo que cuando surgan este tipo de proyectos ISF debe exigir que se hagan sin que sea necesariamente gente de ISF. Creo que trabajando de la mano de instituciones públicas se puede perder independencia y supongo que a veces cuando se trabaja para instituciones públicas podemos hacer una tarea de lavado de imagen. (Hoy día creo que se usa mucho y viste mucho ir de la mano de ONG's).

Por otra parte creo que dada la actual infraestructura de la Asociación y los pocos que somos podemos acabar siendo *todos* inspectores de trabajo, muy lejos creo yo lo que debería ser la Asociación.

Además, si empezamos a dar trabajos aumentará el número de gente *interesada* por entrar en la Asociación y puede que a la larga construyamos un gigante con pies de papel. Podríamos tender a ser funcionarios de la cooperación.

Además también se correría el riesgo de que fuera aumentando el número de proyectos, cosa en sí no es mala, y nos convirtiéramos en una asesoría técnica barata para los ayuntamientos. En este caso yo veo mal que se cobre al ayuntamiento o institución y que no se cobre.

- Si no se cobra, malo porque se aprovechan de las ONG's.
- Si se cobra, malo porque no creo que debamos cobrar por hacer proyectos de cooperación.

¿Entonces?

Por último, se pueden crear ambientes *raros* dentro de la Asociación. El desarrollo de trabajos asalariados, becarios, puede llevar a dos velocidades de la asociación: los profesionales que trabajan *mucho* y los pobres voluntarios que trabajan *poco*.

Además, para mí, al igual que para muchos, eso espero, lo fundamental de ISF no es hacer proyectos.

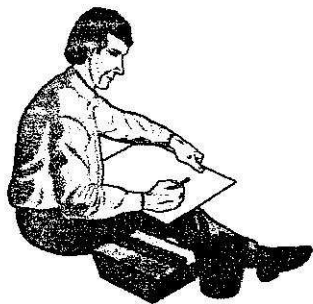


✓ Otro grupo de gente que en un momento dado pudiera trabajar para ISF son los trabajos hechos en la **Universidad** (colectivos 4 y 5). Creo que sí se puede aceptar esto, aunque se me plantea la siguiente cuestión: A mi me fastidia el servilismo que hay en la Universidad. El catedrático *usa* a la gente. Habría que no obligar a la gente a no hacer cosas para ISF. Que las hagan como voluntarios.

De todos modos, y según el Reglamento Interno actual, creo que este colectivo para que pudiera ser considerado como serio debería trabajar además en una comisión aparte de su proyecto fin de carrera, tesis o trabajos de clase.

El otro gran grupo es el de los **cooperantes**. A estos tampoco me opongo. Una vez vista la necesidad de su desplazamiento es obvio que habría que pagarles para que pudieran vivir en el lugar de destino. Este grupo habría que regularlo de una forma más extensa de la que estoy preparado en estos momentos. Sería bueno mirar el Reglamento de Cooperantes Oficiales para ver si puede dar alguna idea, contactos con otras ONG's de las que depende directamente algún cooperante, ... Es obvio que el cooperante debe tener un proceso de selección que también habría que regular.

* * * * *



Pedro Díaz opina...

Voy a opinar sobre el tema que nos ocupa: las contrataciones en ISF. Creo que ese es el tema, aunque en los preámbulos sobre este *hecho* (es importante reconocer que es un hecho y no un supuesto, que es sobre lo que acostumbramos a debatir), han salido a la luz muchas cosas en torno a lo mismo. Para no caer en el error de cebarme con esos otros temas, voy a tratar de ser lo más concreto posible y dar solamente las explicaciones imprescindibles. Después de todo, esto no pretende ser más que otra opinión. Tiempo habrá de debatir sobre propuestas, las propuestas que salgan de la comisión de trabajo constituida para ello.

Empiezo reconociendo que tenemos tres contratados en ISF que trabajan para ISF, no en ISF. Esto es importante, porque en esta asociación aún no tenemos profesionales. Si queremos discutir lo contrario, entonces eliminemos directamente a los dos voluntarios que llamamos responsables de los proyectos ante la Asociación y destinémoslos a otros menesteres ya que andamos faltos de RRHH. Otra cosa es que esos responsables ante la asociación se limiten a controlar a esos trabajadores, *supuesto* éste (no hecho, espero) que supondría un análisis inmediato de esa situación y su posterior corrección, lo cual es trabajo de otra comisión, y no de esta.

Podríamos empezar a analizar cómo se ha llegado a esta situación. Tampoco creo que sea lo más útil. Los que hemos intentado estar de una forma u otra al pie del cañón durante los últimos tiempos, creo que lo sabemos y, de hecho, es de recordar que el proyecto REVOL ha sido sobradamente discutido en el seno de la JD. Nuestros miedos nos los hemos tenido que quitar nosotros mismos y en esa tarea creo que todos hemos madurado un poco más.

Dicho esto, creo que lo más productivo, como apuntaba al principio, es ir directamente al grano. Para ello intentaré contestarme a mis propias preguntas siempre que crea poder hacerlo:

• ¿Queremos tener más contratados en ISF/AyL?

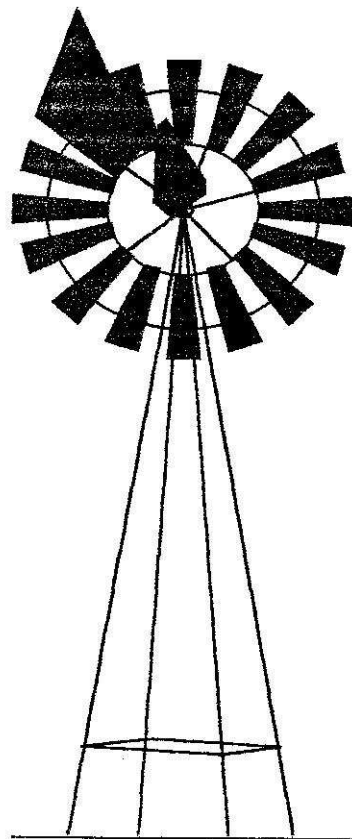
Supongo que si me preguntan si quiero tener más proyectos* en ISF, entiendo que me preguntan si quiero más proyectos *hechos bien* en ISF. La respuesta es obvia: para eso estamos. Ahora bien, ¿es esto sinónimo de tener contratados? Cuando se me pidió por primera vez mi opinión sobre el proyecto REVOL, dije sinceramente que suponía que lo que allí se apuntaba eran las reglas del juego, y si queríamos jugar... ¿Qué es lo que ocurre si no queremos jugar? Podemos permitirnos la frivolidad de intentar cambiar el sistema y todas esas historias pero,

¿podemos intentar aportar cosas a una oficina de desarrollo local desde nuestras casas a solas con nuestras buenas intenciones? ¿podemos poner en evidencia a un concejal de un ayuntamiento con nuestras denuncias sobre su modo de trabajar sin tener el medio para llegar a él? Sí, ya sé que a lo mejor el tal concejal ni nos escucha porque no sabe ni con quien está hablando pero, ¿acaso es mejor quedarse en casa? Que se lo pregunten a los del 0,7.

No creo, sin embargo, que el conflicto de los contratados pueda restringirse a nuestras relaciones con los ayuntamientos como es el caso. ¿Qué haremos con el proyecto de Mozambique? ¿Dejaremos que se extinga nuestra tarea o tendremos que contratar a alguien, sea del color que sea?

En mi modesta opinión, si un proyecto saldrá mejor contratando al *cooperante* (tal vez también deberíamos definir el término) lo normal sería presupuestar también el sueldo de esa persona y contratarlo. Evidentemente, si un proyecto se hace o no, no es debido a lo buenos voluntarios que somos o no, sino a que haya alguien que cubra el presupuesto y, esos no somos nosotros.

Supongamos que admitimos que tal vez es necesaria la dedicación íntegra a un proyecto, es decir, que aquella persona que trabaje en él no pueda tener una fuente alternativa de ingresos. ¿Conocemos a alguien que trabaje por amor al arte y que además no necesite dinero para comer y vestirse? Supongamos pues que admitimos tener contratados:



* Entiéndase cuando hablo de proyectos, aquellos que consideramos técnicos, aunque supuestamente tengamos varios productos en oferta, y aunque, a pesar de ser una ONG de Cooperación Técnica para el Desarrollo, tengamos que hacerlo explícito con frecuencia.

• ¿Quién los selecciona?

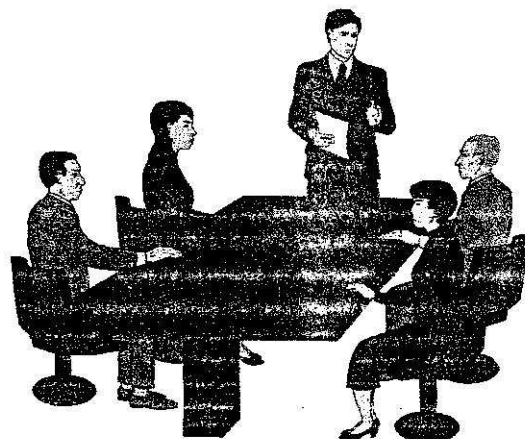
No se me ocurre otra opción: quien contrata a un empleado debe ser el responsable del trabajo que va a realizar. ¿Quién es el responsable de que nuestros proyectos salgan bien mal? Supongo que si nos gusta contar que tenemos no sé cuantos proyectos, tendremos la decencia de asumir la responsabilidad de su éxito o fracaso. Así pues, nosotros debemos seleccionar a nuestros empleados. ¿Quiénes somos nosotros?, entiendo que la Asociación y en su nombre su órgano ejecutivo: la Junta Directiva, o en quien delegue.

• ¿Cómo los seleccionamos?

Evidentemente, ni podemos estar todos discutiendo sobre la conveniencia o no de unos y otros ni, por supuesto, podemos estar divulgando los datos personales de los candidatos. Así pues, se hace necesaria una comisión de selección de los candidatos, lo más restringida posible, con conocimiento de causa y con la preparación adecuada. ¿Quién decide estos términos? En eso estamos. Pero la situación puede ser tan específica que debemos limitarnos a responder de manera lo suficientemente flexible como para ajustarse a cada situación. En mi opinión, dicha comisión debería estar formada por cinco personas, (el número mágico para este tipo de decisiones), ni más, ni menos. De esas cinco personas, dos deberían ser irremisiblemente:

✓ El Coordinador General de la Asociación en calidad de máximo responsable de la misma, o en quien estime oportuno delegar, por supuestas incompatibilidades o tal vez por considerar a esa otra persona mucho más preparada que él en temas de proyectos, por ejemplo en un vicecoordinador técnico,

✓ El hasta entonces artífice de la identificación del proyecto o la persona en quien éste estime oportuno delegar en base a supuestas incompatibilidades.



En ambos casos, los delegados deberían ser aceptados por la JD.

Respecto a las otras tres personas, deberían ser elegidas por la JD, bien dentro o bien fuera de ella, en función de la disponibilidad y formación de cada uno.

En este sentido, me gustaría matizar que no planteo hacer lo que se ha hecho hasta ahora, aunque así lo parezca. De hecho quiero dejar muy claro que la selección de esta comisión debe estar en función de la formación de unos y otros. No podemos seguir jugando a grupo de selección de RRHH cuando no disponemos de nadie con una preparación remotamente similar como para siquiera actuar de gestor de RRHH o cuando muchos de los que han pasado por esas comisiones, nunca han sufrido siquiera una entrevista de trabajo en sus propias carnes.

La respuesta está en la formación, y si es necesario, se forma gente para integrar estas comisiones. Por ejemplo: si conseguimos formar a alguien para gestionar nuestros RRHH, ¿acaso no sería ridículo no esperar de esa persona que lleve la voz cantante en el asunto? Debemos intentar buscar esa formación (a ver si el nuevo equipo de cgs nos invitan a ello).

♦ ¿Qué criterios utilizamos?

No me atrevo a dictar ninguno. Precisamente porque yo no tengo la formación adecuada para tratar de hacerlo. Únicamente como opinión personal, y en base a mi experiencia dentro y fuera de ISF, se me ocurre apuntar algunas cosas:

Sin duda, debe elegirse al mejor candidato. Poco me importa si es de ISF o pariente de mis parientes. Y si tiene información adicional, pues mejor, así hará mejor su trabajo.

Dictar un régimen de incompatibilidades es arriesgado. Entiendo que nuestra anterior cg haya dimitido en su cargo al pasar a ser empleada de ISF, pero entiendo también que no le íbamos a pagar por hacer lo que estaba haciendo, con lo cual, supongo que, o bien cuando todos tengamos la suerte de empezar a trabajar disminuirá nuestra participación en la Asociación, o bien en la JD solo podrá haber parados.

En cualquier caso me parece descabellado no permitir a socios de ISF responder a cualquier oferta de empleo que hagamos y tampoco me parece que debamos restringir la oferta solamente a los socios. Las ofertas deben ser siempre públicas, no porque el dinero sea público ni tonterías de esas, sino porque somos una asociación que se quiere integrar en la Sociedad y hacia ella tiene que dirigir todo lo que hace, ya sean cursos de formación, proyectos o la posibilidad de trabajar con nosotros (o para nosotros).

El ratio de profesionales/socios que se ha propuesto de 1/40 me parece improcedente porque no estamos discutiendo sobre la contratación de profesionales que trabajen dentro de ISF, sino para desarrollar proyectos concretos, actividades que, si plantean una doble velocidad es algo de agradecer, porque es de esperar que quienes hagan estos proyectos lo hagan bien y lo más rápidamente posible, y a nuestro ritmo...

Pasará mucho tiempo antes de que en ISF se profesionalice lo que venimos haciendo desde siempre y, pasará el tiempo suficiente como para que ya no nos planteemos lo de los objetores porque ya no los habrá (si ya no hay nada que sustituir...)

Los criterios de selección deben plantearse ya. Antes de que se presente otra vez la necesidad de seleccionar a alguien. Si admitimos que hasta ahora las cosas se han hecho bien, los criterios utilizados en ocasiones anteriores deben hacerse públicos junto con la propuesta que salga de esta comisión, deben explicarse



públicamente y aceptarlos por todos haciendo, si es necesario, las matizaciones que sean necesarias y que yo, en este momento y por desconocimiento de los mismos, no puedo hacer. Pero, desde luego, considero que hay cosas mucho más importantes a tener en cuenta en una selección de personal que los méritos baremados numéricamente, tal y como se ha planteado. En ningún caso una selección de este tipo es más objetiva, porque nadie asegura que la adquisición de los mismos lo haya sido. *El movimiento se demuestra andando.*

Por último, respecto a lo de la contratación directa, hasta la fecha, que me conste, se ha hecho en dos ocasiones. Las razones no vienen al caso, pero sí el método:

Cuando se contrató a una persona para sustituir a nuestro contratado del proyecto FENIX, se notificó a la JD mucho después de haberlo hecho. Vulgarmente me atrevo a decir que a la JD se la pasaron por el forro. No importan las circunstancias. La JD es la responsable de la Asociación, y cuando un socio de la misma muestra su desacuerdo en cualquier foro, por ejemplo en La Fueya, o en cualquier otro más oscuro, no critica a quien lo hizo, sino a quien permitió que se hiciera. En el segundo caso, para los pliegos de condiciones técnicas del proyecto REVOL, la situación fue diferente ya que fue la JD (y todos los presentes) quien debatió y obró en consecuencia asumiendo la responsabilidad. Si hay que quedarse con uno de los dos casos, me quedo con el segundo, por supuesto, pero creo que lo deseable es que no se repita. En el primer caso, fue un imprevisto que puede preverse, en el segundo, imposible.

Para el primer caso, el tema de las bajas laborales debe aparecer en el proyecto. Tampoco sé cómo, no tengo esa formación. En el segundo caso, dado lo específico del tema, creo que se obró como debíamos y tal vez no sea tan fácil prever otra situación así. En mi caso, debo decir que participar en esa fase del proyecto desbordó toda mi capacidad de voluntariado y que el pago lo considero más indemnización que otra cosa porque esa situación trastocó mi plan de trabajo de todo el año. Por eso mismo, no creo que si se diera una situación similar pudiéramos arreglarlo de otra forma. Si imperiosamente debemos solucionar un problema de este tipo, lo correcto será contratar (porque esa es la palabra) a alguien para hacerlo. Seguramente más allá de la JD, pero eso no lo lograremos hasta que consigamos nuestro gestor de RRHH y eso no es tema de este debate. ¿O sí?

* * *

Beatriz González opina...

Una vez que finalicen los actuales contratos no soy partidaria de la existencia, dentro de ISF/AyL, de nuevas personas contratadas por la Asociación.

Creo que ISF en el tema de la realización de proyectos debe actuar estrictamente de forma voluntaria. En determinados proyectos en los que se requiera una dedicación tan amplia que no puedan llevarse a cabo de este modo, debería ser el organismo que subvenciona quien contratara a las personas, siendo el papel de ISF el de asesorar y controlar el desarrollo del proyecto y, en su caso, denunciar los posibles incumplimientos o faltas. * * *

Jose A. García opina...

El peso de la organización ha de ser del voluntariado. No hay problema en contratar ni en el número de contratados. Simplemente que si satura de trabajo a los voluntarios y no lo pueden asumir, habrá que cortar. * * *

**¡LO DE LA GORRA VISERA
NO ES BROMA!**

**Y lo de llevar La Fueya y un lápiz tampoco.
Nos vemos el sábado día 13 de Septiembre en
el Antiguo Instituto Jovellanos ¿vale?**