LA FUELLA

Nº84 Marzo-Abril de 2002

Ingeniería Sin Fronteras
Asturias y León

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.U. de Ingenieros Técnicos Industriales, c/ Manuel Llaneza 75, 33208 **Gijón**
e-mail: isf@etsiig.uniovi.es / isf@est.unileon.es Pag Web: www.etsiig.uniovi.es/~isf/index.html

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

.....Y NUESTRO PROYECTO EN CUBA CONTINÚA!!!!

En realidad, hace bastante tiempo que debía haberme puesto a escribir estas cuatro líneas, informando sobre la marcha y evolución de los trabajos relacionados con el proyecto que Ingeniería Sin fronteras de Asturias y León está llevando a cabo en Villa Clara, Cuba. La verdad es que por un motivo u otro, a veces por pereza y a veces por no tener grandes avances que contar, van pasando las semanas y los meses sin que me ponga a escribir y a informar sobre la marcha de este proyecto, con el que ya llevamos tres años.

Haciendo un poco de historia, recordaréis que este proyecto contaba inicialmente de dos fases, en las que durante la primera se desarrollaba una investigación sobre el tipo de estabilizador más adecuado para el adobe, desde el punto de vista de la construcción, y con el objeto de desarrollar un nuevo material de construcción acorde a las necesidades de Cuba. La segunda fase del proyecto, en cuyo proceso final nos encontramos en este momento, se ha aplicado este nuevo material de construcción, el adobe estabilizado, a la construcción de una escuela-guardería infantil y de un centro social en un pueblo de Villa Clara, concretamente en el pueblo agrícola de Crescencio Valdés, perteneciente al municipio de Camajuaní. Para el desarrollo de estas dos fases se había estimado inicialmente una duración total de dos años, si bien debido a alguna mejora introducida en el proyecto, así como a algún contratiempo que ha tenido lugar a lo largo del mismo, han llevado el mismo a una duración real del proyecto de tres años.

Siguiendo con la historia, creo que es conveniente recordar que las instituciones que, de una manera u otra, han intervenido en este proyecto han sido las siguientes: CIDEM (Centro de Investigación y Desarrollo de las Estructuras y los Materiales), Gobierno de Camajuaní (municipio al que pertenece el pueblo de Crescencio Valdés, donde se llevan a cabo las construcciones), CAI

Batalla de Santa Clara (es el centro azucarero del que dependen directamente las obras), MINAZ (Ministerio del Azúcar de Cuba), MINVEC (Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de Cuba), Ayuntamiento de Gijón e Ingeniería Sin Fronteras de Asturias y León.

LA FUELLA

Ingeniería Sin Fronteras
Asturias y León

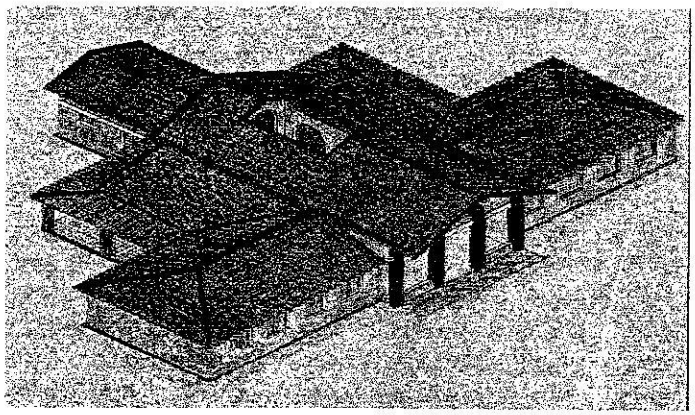
En primer lugar debe decirse que la primera fase del proyecto, en la que se realizaban los trabajos de investigación, se ha terminado con el cumplimiento de los objetivos plasmados en el mismo. Durante esta fase del proyecto se ha llegado a la conclusión de usar el asfalto de Varadero como estabilizante para el adobe.

Una vez que se hubo terminado la fase investigativa, se procedió a la construcción de las obras planificadas. Para dicha construcción se tenía previsto inicialmente construir un taller para la elaboración de los adobes estabilizados, ya que es necesario realizar la mezcla del adobe con el asfalto y posteriormente secar a la sombra los adobes producidos, para lo que se necesita un área relativamente grande. La circunstancia de que en las proximidades del lugar donde se iban a realizar las construcciones existiera un tejar perteneciente al propio CAI (complejo azucarero) del que dependen directamente nuestras construcciones, nos ha dado paso a la posibilidad de acondicionar una zona de dicho tejar para la elaboración de los adobes estabilizados, con el consiguiente ahorro no sólo económico sino de tiempo, que al final ha resultado ser el parámetro que más influye en la buena finalización de este proyecto.

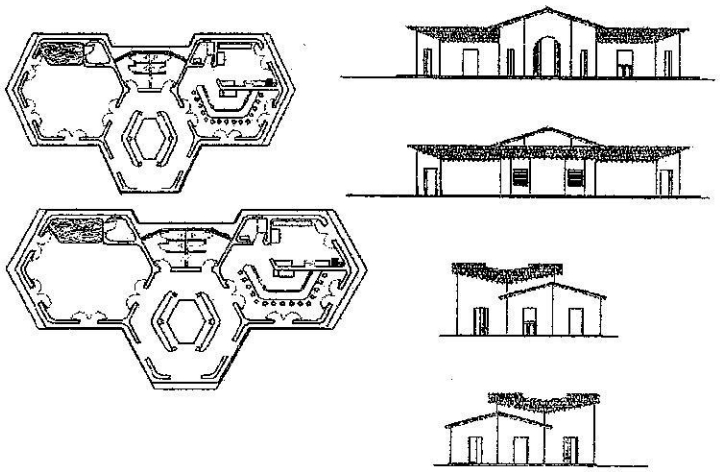
Una vez ubicado el taller de producción de adobes se procedió a la elaboración de los mismos y al comienzo de las construcciones programadas de acuerdo a los diseños arquitectónicos ya presentados en anteriores Fueyas, que no obstante se recuerdan en ésta. Se ha comenzado con la construcción de la escuela-guardería, pues además de tener un volumen mayor, cubre un servicio más importante, como es el caso de la educación.

La escuela-guardería se encuentra en estos momentos prácticamente terminada, aún a pesar de los contratiempos causados por el paso del huracán Michelle por Cuba, a finales del año pasado, que ha dejado una situación bastante precaria en el país. Para la culminación de esta construcción faltan, fundamentalmente, las terminaciones del área de la cocina. Esta obra esperamos finalizarla para finales del mes de abril del presente año.

El centro social, sin embargo, no se encuentra tan adelantado como la escuela. A fuerza de ser sinceros debemos decir que se encuentra mucho más atrasado de lo que esperábamos para estas fechas. En estos momentos se encuentra a nivel de cimientos, aunque si se trabaja de acuerdo al cronograma que se ha realizado para recuperar el retraso acumulado, cabe esperar que para la primera quincena de agosto se pueda terminar. La ausencia de cemento a la venta en Cuba después del paso del huracán Michelle ha sido la causa de que se hayan producido estos retrasos.



Proyecto arquitectónico de la escuela-guardería



Proyecto arquitectónico del centro social

La situación del país después del paso del huracán Michelle ha sido precaria, pues a raíz de los daños ocasionados por el mismo, se han prohibido las construcciones nuevas en Cuba, con el objeto de dedicar materiales de construcción a la recuperación de las zonas afectadas. Esto incluye 20 casas de adobe que el MINAZ nacional tenía planificado empezar a construir este año en el pueblo, como consecuencia de la buena acogida que ha tenido nuestro proyecto entre las autoridades cubanas. Aún así parece ser que alguna, probablemente del orden de diez, sí que se logren comenzar debido al interés mostrado por dicho ministerio. Esta circunstancia de precariedad ha hecho que comprar materiales de construcción, y sobre todo cemento y acero, haya sido muy complicado. Cabe decir que esta situación parece que ha ido cambiando en las últimas semanas y parece que va a ser posible contar con los materiales que hacen falta para acabar las dos construcciones para agosto de este año.

Otro problema con el que nos hemos encontrado durante los últimos meses es que la cuenta que había en el Banco Financiero Internacional de Cuba (BFI) para la transferencia del dinero a Cuba y para sacar dinero de la cuenta del BFI para los gastos del proyecto, había sido congelada. Como el proyecto tenía una duración prevista para dos años, se había firmado un convenio entre las distintas partes con vigor para la duración del proyecto. Esto que a priori no presentaba dificultad alguna, o al menos no le dimos demasiada importancia, ha causado un problema reciente, ya que al concluir los dos años estipulados inicialmente para el desarrollo del proyecto, el Banco Central de Cuba ha congelado la cuenta bancaria en el BFI a finales del año pasado. Esto ha originado la necesidad de nuevas reuniones para volver a reactivar la cuenta, cosa que dependía fundamentalmente del Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de Cuba (MINVEC), como representante cubano con el exterior. Debe decirse que a primeros de febrero de este año la cuenta ha sido de nuevo activada, autorizándose de nuevo la utilización de la cuenta bancaria del BFI hasta diciembre de 2002. Esta circunstancia trajo el problema de que a pesar de que había parte de dinero en la cuenta del BFI no se podía utilizar, ni tampoco se podía hacer ningún tipo de transferencia de dinero desde España para los gastos del proyecto.

La mano de obra con la que se ha contado, y se cuenta, para llevar a cabo las construcciones, está constituida por dos brigadas de obreros, una para la escuela-guardería y otra para el centro social, vinculadas al CAI Batalla de Santa Clara. En total suman del orden de 15 obreros, entre albañiles expertos y ayudantes. El problema que ha surgido en los últimos tiempos es que, debido a los paros constantes por falta de suministros y otras causas, y dado que los obreros trabajan vinculados (cobran si trabajan), los obreros han ido abandonando las brigadas poco a poco en busca de otras fuentes de trabajo. Cada obrero se ha logrado ir sustituyendo, pero cada vez se hace más difícil esta sustitución. No obstante, parece ser que en estos momentos se está trabajando de manera aceptable y con una estabilidad que no creemos ponga en peligro la finalización de las obras.

En cuanto a la actuación de nuestra contraparte, el CIDEM, cabe decir que sigue siendo satisfactorio el trabajo y empeño de las personas responsables del proyecto. Como se recordará, el ayuntamiento de Oviedo había donado un jeep para la fase de construcción, dentro de las acciones del hermanamiento entre las ciudades de Oviedo y Santa Clara. Si bien hasta diciembre se ha usado en exclusiva para este proyecto, a partir de enero de este año está siendo compartido con más proyectos del CIDEM, aunque se sigue disponiendo del jeep durante al menos dos veces a la semana, e incluso más veces si la situación lo requiere. Es importante manifestar que los profesionales de la Facultad de Construcciones de la Universidad Central de Las Villas, vinculados al CIDEM, han estado siempre dispuestos a realizar colaboraciones puntuales, aportando su experiencia y tiempo, que si bien no fue continuo, sí fue importante en determinadas ocasiones.

El **Gobierno de Camajuaní** ha sido una institución que ha apoyado constantemente el desarrollo del proyecto, no solo económicamente, sino como garante de que se cumplan los compromisos adquiridos por parte del CAI. El gobierno de Camajuaní ha aportado hasta el momento un total de 90 000 pesos (para entender las transformaciones de la moneda cubana debe considerarse que oficialmente un peso cubano equivale a un dólar americano, si bien también hay que tener presente que en la calle un dólar está entre 20 y 27 pesos), que se han invertido en su totalidad en el pago de la mano de obra de los obreros que trabajan en las construcciones. Se está pendiente de la aprobación por parte de este gobierno de otros 20 000 pesos para pagar los salarios de los obreros durante estos seis meses que faltan para la culminación del proyecto. En este mes de marzo se debe tener respuesta al respecto.

EL **CAI Batalla de Santa Clara** es la institución encargada de la producción de azúcar a partir de la caña en la zona de Crescencio Valdés. Para dicho trabajo recibe diversas asignaciones económicas y materiales por parte del MINAZ nacional. Dentro de estas asignaciones están las propias de nuestro proyecto de adobe. Así por ejemplo, el CAI recibe una asignación mensual de combustible, y de esa asignación es de donde se debe sacar el combustible que el propio MMINAZ nos aporta al proyecto. Digamos que cuando el MINAZ nos aporta combustible no lo hace directamente sino a través del CAI. De ahí que sea muy importante contar con el apoyo del MINAZ nacional y del gobierno de Camajuaní como garantes de que se cumplan las asignaciones previstas. No obstante, siempre se ha contado con el apoyo de los jefes de construcción del propio CAI así como con la de los directores del mismo, aunque en algunas ocasiones estén más preocupados de la producción azucarera y de resolver otros problemas distintos a los de la buena finalización de las obras de nuestro proyecto. El CAI ha aportado hasta el momento un total de 20 000 pesos, destinados a la fase de construcción de las obras. Se tiene previsto que el CAI Batalla de Santa Clara aporte otros 10 000 pesos como pago a los aranceles que hay que pagar cuando se realizan compras en divisas en Cuba.

En el caso del **Ministerio del Azúcar** nacional de Cuba **(MINAZ)** el apoyo ha sido constante e incondicional. De no ser por este apoyo desde La Habana, los atrasos y dificultades para la realización de los trabajos hubieran sido mucho mayores. El MINAZ nacional ha aportado directamente 25 000 pesos el primer año para ayudar a la investigación del adobe estabilizado, y 30 000 pesos el segundo año como ayuda para las construcciones. Es decir, en total ha aportado 45 000 pesos.

El caso del **MINVEC**, merece un tratamiento distinto, ya que no tiene como misión aportar dinero, sino que actúa como garante de que el contacto con el exterior por parte de las instituciones cubanas, sea riguroso en cuanto al convenio firmado entre las distintas partes. Si bien en algún momento han aparecido pequeños roces entre el MINVEC e ISFAyL , éstos deben entenderse como consecuencia del desarrollo de los trabajos propios de la evolución del proyecto.

El **ayuntamiento de Gijón** ha contribuido a este proyecto por medio de la concesión de una ayuda económica de 14 224 790 pta repartidas en las tres últimas convocatorias de subvenciones: 6 500 000 pta en 1999, 5 774 790 pta en el año 2000 y 1 950 000 pta en el año 2001.

En cuanto a **Ingeniería Sin Fronteras** se puede decir que ha aportado el tiempo y los conocimientos de varios de sus socios o simpatizantes, así como algún aporte económico tanto a nivel personal como institucional. Como es sabido se ha desplazado a Cuba a trabajar en este proyecto un cooperante durante un año, desde abril de 2000 hasta abril de 2001. Asimismo se ha desplazado hasta allí, en el año 2001, otra persona para hacer, durante una semana, una evaluación sobre la marcha de los trabajos desarrollados en relación con este proyecto.

Estado actual de la escuela-guardería
Cimientos del centro social

Como se ha podido observar a lo largo de este artículo, se ha dado un pequeño repaso al estado actual del proyecto y se han vertido algunas afirmaciones y valoraciones de la manera más objetiva posible, aunque es justo reconocer que siempre aparece algo de subjetividad. Asimismo y, dentro del marco del presente proyecto, existen en la actualidad una serie de trabajos, distintos a las construcciones propiamente dichas, a los que se tiene intención de acometer a corto y medio plazo.

En primer lugar cabe decir que en estos momentos una estudiante de arquitectura de la Universidad Central de Las Villas está realizando una organización de toda la documentación que se ha generado durante las distintas fases de este proyecto. Este trabajo se está desarrollando bajo la dinámica de su proyecto fin de carrera, siendo necesario, como es lógico, coordinar este trabajo.

Además, se tiene previsto la publicación de un libro donde se recoja tanto la experiencia acumulada en este proyecto como los conocimientos adquiridos. Este libro tendrá como base, como es lógico, el proyecto fin de carrera que se está realizando en estos momentos en la Facultad de Construcciones de la Universidad Central de las Villas.

Asimismo se tiene previsto grabar un CD con el contenido del libro, ya que por su comodidad, puede ser útil en algunas ocasiones. También se prevee grabar un CD interactivo que sirva a modo de guía para toda persona que en algún momento tenga que trabajar en el mundo del adobe. Del mismo modo, se piensa en la elaboración de catálogos, folletos divulgativos, puesta en internet de la documentación, de vídeos, realizar modelizaciones de las construcciones, etc.

Como podéis ver, tenemos en mente bastantes ideas que, aunque a priori puedan parecer ambiciosas, sólo el interés en seguir adelante, el tesón y la disponibilidad de recursos humanos pueden hacer realidad.

Pues amigos, esto es todo por el momento. Espero que las próximas noticias que tengáis de este proyecto sean para daros la buena noticia de que las construcciones se han acabado con éxito. Si todo sale como esperamos, eso tendría lugar para la Fueya de septiembre. Hasta entonces me emplazo y os emplazo.

Miguel Ángel Rodríguez Díaz
Socio de de ISF A y L

CARTA DE ISF AyL A RIQUIRRAQUE

Gijón, 19 de marzo de 2002

Por la presente les comunico que para nuestra organización, Ingeniería Sin Fronteras de Asturias y León (ISF AyL), ha llegado el momento de ceder íntegramente el control de la Empresa de Inserción Social Riquirraque a la Asociación que lleva el mismo nombre.

A petición de las personas beneficiarias de este proyecto, ISF AyL ha mantenido una presencia importante en él desde 1995. Sin embargo, con fecha 11 de marzo, ISF AyL ha causado baja en la Asociación Riquirraque y a partir de ese momento no existe ningún tipo de vinculación entre ambas organizaciones, lo que les comunicamos a efectos de posibles relaciones que puedan establecerse entre la Asociación Riquirraque y su entidad.

Sin otro particular, reciban un cordial saludo,

Álvaro García-Sampedro Clérigo.
Presidente de ISF A y L.

ADIOS RIQUIRRAQUE, ADIOS.

(EVALUACIÓN INTERNA DE UN PROYECTO QUE PODÍA HABER TERMINADO DE OTRO MODO)

ISF-AyL decidió a principios del pasado mes de marzo desvincularse del proyecto de inserción social Riquirraque. Nuestra asociación llevaba apoyando a RQRQ desde antes que existiera y se llamara así. De hecho, fuimos de las primeras personas en hablar en Asturias de Economía Alternativa Solidaria. En concreto, nosotros/as introdujimos en la región el término y concepto "Empresa de Inserción Social" (luego, algunos han impuesto el término "Empresa de Inserción" a secas, bajo el falso supuesto de que eso refuerza la orientación profesional).

Todo proyecto de cooperación para el desarrollo, en el Norte o el Sur, ha de tener como objetivo la cesión de su control por parte de la entidad promotora al colectivo beneficiario, y eso es lo que parece haber sucedido en este caso. Y, sin embargo, a ISF-AyL le ha quedado cierto mal sabor de boca por el modo brusco e inadecuado como esa cesión se ha producido. "Inadecuado" no es un juicio de valor: cuando ISF-AyL sale, el proyecto no había alcanzado la madurez suficiente para ser independiente, lo que se evidencia en que sus beneficiarios han buscado el amparo de la organización Traperos de Emaús.

Es difícil analizar y transmitir en el espacio de un breve artículo las razones profundas de todo esto. Los párrafos que siguen se limitan a reseñar las aportaciones de ISF-AyL al proyecto, a identificar algunos puntos de disfunción en la relación habida entre las dos partes y a proponer algunas conclusiones prácticas de la experiencia. Este texto puede servir de referencia para un debate al respecto que la asociación aborde en un plazo breve.

1. LO QUE ISF-AyL APORTÓ A RIQUIRRAQUE

1995-1996:

- ☐ Estudio de viabilidad que, posteriormente y tras sucesivas modificaciones, serviría como referencia interna para crear la empresa y como documento externo para obtener diversas ayudas.
- ☐ Primeros contactos con el Ayuntamiento de Gijón para presentarles la idea y solicitar su colaboración. Entonces nos dieron largas pero, años después, recogimos frutos.

1996-1998:

- ☐ Diseño, solicitud al programa HORIZON del Fondo Social Europeo y gestión del proyecto "Fénix". Este proyecto estaba dedicado a formar en oficios, autoempleo y habilidades sociales básicas a personas procedentes de colectivos excluidos. Durante la ejecución del proyecto, se colaboró con el Ayuntamiento de Oviedo, Cáritas y la Asociación Albéniz. Tres de sus alumnos/as y dos monitoras formaron parte del primer grupo de autoempleados/as de RQRQ, ideado y ensayado durante el "Fénix".
- ☐ Múltiples contactos con las autoridades locales de Oviedo para solicitar apoyo. Ante el nulo apoyo institucional detectado en Oviedo, se opta por trasladar RQRQ a Gijón. Contactos con las autoridades locales gijonesas para solicitar apoyo.
- ☐ Publicación de anuncios y reseñas de RQRQ en La Fueya.

1997-1999:

- ☐ Colaboración con el Ayuntamiento de Gijón en el diseño, solicitud al FEDER y ejecución del proyecto REVOL (Re*ciclaje* de Vol*uminosos*). REVOL ofreció diversas ayudas a RQRQ durante su puesta en marcha. Una socia de ISF-AyL estuvo contratada durante todo este periodo. La evaluación general de REVOL fue muy positiva.
- ☐ Obtención de varios millones de pesetas en forma de bonos solidarios aportados por diversos/as socios/as de ISF.
- ☐ Aval para la solicitud de un crédito a Cáritas.
- ☐ Entre finales de 1997 y principios de 1998, RQRQ decide distanciarse de ISF-AyL. Después, ante el conflicto surgido con la primera gerente del proyecto, el resto de RQRQ vuelve a solicitar el apoyo de ISF-AyL, quien, desde entonces y hasta finales de 2001, asume la dirección más o menos formal y directa. Este papel ha incluido el planteamiento de objetivos estratégicos, el diseño organizativo, la reunión periódica con el personal para repartir tareas, el seguimiento del logro de los objetivos y la representación externa ante diversas instituciones públicas o privadas.
- ☐ Asesoría y representación legal ante las repercusiones de la expulsión de la primera gerente (decisión tomada por el resto de RQRQ en ausencia de ISF-AyL).
- ☐ Búsqueda y selección de varias personas que van entrando, y alguna de ellas quedándose, en el proyecto.
- ☐ Mediación ante los frecuentes conflictos surgidos entre el personal y la segunda gerente.
- ☐ Apoyo a la participación de RQRQ en las reuniones de AERESS y FEEDEI, estudiando y realizando propuestas.
- ☐ Publicación de anuncios y reseñas de RQRQ en La Fueya.

1999-2000:

- ☐ Redacción de un documento para solicitar el apoyo del Ayuntamiento de Gijón dentro del proyecto que esta institución llevó a cabo en colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias y el Instituto Nacional de Empleo. Este proyecto sufragó los salarios del personal durante nueve meses.
- ☐ Aportación de varios millones de pesetas donados por un benefactor anónimo a través de ISF-AyL.
- ☐ Gestión de la sustitución de la segunda gerente por una tercera persona, y de ésta por quien actualmente dirige RQRQ. Búsqueda y selección de una directora de Recursos Humanos e Inserción Social.
- ☐ Mantenimiento de la dirección del proyecto por parte de ISF-AyL que, en esta época, exigió frecuentes reuniones con personal y gerencia, múltiples contactos institucionales y la búsqueda un nuevo local, donde actualmente se asienta la empresa.
- ☐ Estudio para la diversificación de actividades: comercio justo, papelería ecológica, portes, taller de juguetes, etc.
- ☐ Voluntariado en asesoría legal y tareas operativas (conducción de furgoneta, traslado de local...).
- ☐ Primeros impulsos y colaboración en la constitución de la actual Coordinadora Asturiana de Empresas de Inserción Social (INSERTAS).
- ☐ Donación de productos y traspaso de clientes de la disuelta INCAS (Iniciativa de Comercio Alternativo y Solidario), asociación que también se había creado con la colaboración de ISF-AyL.
- ☐ Publicación de anuncios y reseñas de RQRQ en La Fueya.
- ☐ Inclusión de RQRQ en un libro sobre creación y gestión de EIS, lo que ha permitido la difusión de la experiencia y su imagen por toda España.

2001:

- ☐ Última fase de profesionalización de RQRQ. Sistematización de reuniones de programación y seguimiento. Aumento del plazo entre reuniones.
- ☐ Selección de profesionales incorporados al proyecto para la monitoría de talleres.
- ☐ Estudio sobre reciclaje de vidrio y otros residuos, realizado por dos alumnos de Ingeniería Industrial. Este estudio ha sido utilizado en varios foros, debiendo destacarse su importante papel en los contactos establecidos con el Ayuntamiento de Avilés con el fin de establecer una delegación de RQRQ en ese municipio.
- ☐ Realización de un catálogo de productos.
- ☐ Préstamo solidario, a mediados de año y durante varios meses, para cubrir un desfase de caja y poder abonar los salarios de la plantilla.
- ☐ Asesoría de dos trabajadoras sociales al área de recursos humanos e inserción social.
- ☐ Colaboración en el diseño e impartición de un curso sobre Consumo Responsable encargado y abonado por CCOO.
- ☐ Publicación de anuncios y reseñas de RQRQ en La Fueya.

2. LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS

Durante los últimos meses de 2001 se intensificaron algunos conflictos que revelaban problemas de fondo arrastrados desde hacía más tiempo y que no supimos identificar ni resolver. La mayor parte del personal laboral de la empresa se iba distanciando de nosotros, cuestionaba nuestro papel en el proyecto y nos trataba como un patrón convencional al que había que eludir o transmitir sólo una parte de la realidad. Y, lo que es más grave, la gerencia participaba de esta actitud. La situación se hizo insostenible e ISF-AyL optó por retirarse, renunciando a una lucha de poder.

Entre las **causas más estructurales** de estos problemas pueden destacarse las siguientes:

- ☐ **Dificultades de comunicación** entre nosotros/as y ellos/as. Una parte de esos problemas se explica por el desfase de ritmos (el trabajo remunerado diario frente a la presencia voluntaria esporádica). Y no sólo es un problema de ritmos: la incertidumbre empresarial se afronta de muy distinto modo por quienes se juegan su puesto de trabajo en las decisiones respecto a quienes sólo manteníamos un interés indirecto en el proyecto, por muy altruista que dicho interés fuera. Otra parte tiene que ver con la diferencia de culturas organizativas: nosotros/as estamos acostumbrados a poner los problemas sobre la mesa para criticarnos mutua, constructiva e impúdicamente; ellos/as arrastran pasados difíciles que les han enseñado a ocultar una parte de la información y a desconfiar del supuesto altruismo de nuestros motivos.
- ☐ **Falta de tiempo personal de la comisión de personas voluntarias** que realizaban el seguimiento por cuenta de ISF-AyL. No pudimos dar el tipo de apoyo que nos demandaban (presencia más frecuente en las instalaciones de RQRQ). Como consecuencia muy grave de esto, fuimos retrasando la decisión sobre la forma jurídica de la empresa y, por tanto, sobre su estructura de propiedad y autoridad. Este problema empeoró el ambiente de incertidumbre mencionado en el punto anterior.

- **La plantilla de RQRQ es muy heterogénea**, como sucede en toda Empresa de Inserción Social. Comparten espacio personas que precisan más apoyo del que se les ofrece con otras (monitores/as) para quienes RQRQ no es más que un trabajo.

En general, pues, el problema a abordar en estos proyectos es siempre muy complejo, conflictivo, absorbente y dinámico. Los factores anteriores vieron agravados sus efectos por **otros coyunturales de menor importancia**:

- No conseguimos incorporar a la empresa ningún/a profesional competente y comprometido/a del campo de la inserción social propiamente dicha. Aunque la empresa ha ido estabilizándose mercantilmente, su objetivo social se ha relegado. Es discutible si este punto debe considerarse estructural o coyuntural: buscábamos un perfil personal muy escaso en el mercado laboral.
- Las personas que dirigíamos el proyecto somos muy autoexigentes. Por tanto, exigíamos mucho a las demás y lo hacíamos con tonos poco diplomáticos. Además, el sistema de seguimiento (una reunión bimestral entre voluntariado de ISF, gerencia y representación de personal de RQRQ) se había desactualizado. Era heredero de un pasado en que hubo que pararle los pies a gerentes deshonestos/as, despóticos/as o gandules. El mantenimiento de un control exigente era percibido en RQRQ como falta de confianza por nuestra parte. Nosotros/as queríamos mantenernos enterados/as de lo que pasaba para poder reprogramar estratégica y participativamente. Ellos/as enfocaban negativamente las reuniones bimestrales (miedo, aburrimiento, sensación de pérdida de tiempo) y nos soportaban a cambio del resto de apoyo que sí percibían útil (asesoría en proyectos, imagen pública). El resultado ha sido un estilo de dirección improvisado, a golpe de impulsos, desperdiciando muchos recursos.
- Había bastante apoyo voluntario pero muy desarticulado e intermitente. Aparte de la gente que colaboraba espontáneamente con el taller, el área social o el consumo responsable, varias personas de ISF apoyaban a RQRQ fuera de las reuniones bimestrales de seguimiento. Por tanto, no se consiguió sacar todo el partido que hubiera sido deseable. Más que voluntariado era voluntarismo discontinuo.
- Aunque eso había ido mejorando durante los últimos tiempos, la comunicación entre la comisión delegada y el resto de ISF-AyL no fue suficientemente clara y fluida durante toda la vida del proyecto.
- El perfil personal del último gerente se caracteriza por la inseguridad, la desconfianza y la nula capacidad para delegar.

Ingreso de donativos en Caja de Asturias
CUENTA: **2048-0156-12-340000497**

3. LO QUE SE PUEDE APRENDER DE TODO ESTO

A mí se me ocurren los siguientes puntos fundamentales:

- **La gerencia remunerada de un proyecto de estas características debe ser asumida por alguien perteneciente a la entidad promotora** (ISF-AyL, en este caso), al menos durante los primeros años hasta la estabilización mercantil y social. La experiencia ha demostrado que es imposible atender sólo con voluntariado algo así. La alternativa propuesta resolvería una parte de los problemas de comunicación. Hay que tener en cuenta que, por un lado, el personal sin cultura empresarial suele valorar más el trabajo de quienes ve a diario. Por otro lado, a la entidad promotora se le facilita transmitir su enfoque solidario al proyecto y se siente más cerca de los problemas laborales cotidianos.
- **Ambas partes (promotores y promovidos) deben dejar todo muy claro desde el principio, así como reevaluar periódicamente objetivos y responsabilidades mutuas**. Una vez alcanzadas las sucesivas resoluciones, deberían ir dejándose por escrito. Esto aliviaría otra parte de las dificultades de comunicación y de incertidumbre.
- **Los equipos de apoyo, deben incorporar desde el principio a profesionales de los social**. Aunque estos equipos sigan incluyendo a personas voluntarias, el grado de multidisciplinaridad tendría que ser mayor que como ha sido en el proyecto RQRQ. Aunque a veces nos cuesta reconocerlo, los/as ingenieros/as no lo sabemos todo. Un problema tan complejo no puede abordarse sólo con buena voluntad, dedicación e instrumentos de planificación estratégica participativa.

La entidad promotora debe mantener un seguimiento estrecho, más allá de su comisión delegada. Estos proyectos evolucionan: tienen ciclos de vida con ritmos que pueden escapárseles a las personas más directa y cotidianamente implicadas. El resto de la entidad promotora ha de ser periódicamente informada; eso permitiría detectar a tiempo señales de peligro y prevenir conflictos irreversibles. Debe también ir marcando los pasos de su paulatina desvinculación, en diálogo constante con el colectivo beneficiario.

Jorge Coque Socio de ISF-AyL
Responsable del proyecto durante la mayor parte de su historia

PRÓXIMA REUNIÓN DE COORDINACIÓN
HORA:10:30
Sábado 4 de Mayo
CONSEYU DE LA MOCEDA

COMISIÓN	RESPONSABLES	TAREAS
Universidad de Oviedo	Pepe Zamora Tlfo:639980610 pepe.zamora@terra.es Guillermo Jiménez Treviño (Willy) Tlfo: 676889118 zz961221@etsiig.uniovi.es Fernando Canga Moreno Tlfo: 666468458 fcanga@airtel.net Patricia Roldán Cuenya Tlfo: 658352686 prcuenya@hotmail.com Jorge Coque Tlfo: 985162134 coque@etsiig.uniovi.es	o Mantenimiento de la presencia en la Universidad. o Asignatura de Cooperación Tecnológica para el Desarrollo. o Contactos para la realización de Proyectos Fin de Carrera en I-D (Informática para Discapacitados) y otras áreas. o Otras actividades en la Universidad de Oviedo.
Federación de ISF	Fernando Canga Moreno Tlfo: 666468458 fcanga@airtel.net Teresa González Tlfo: 985333472 tejo@pangea.org Álvaro García Sampedro Tlfo: 985365038 sampedro@phoenixcontact.es Patricia Roldán Cuenya Tlfo: 658352686 prcuenya@hotmail.com Águeda Prieto Tlfo: 9853 74496 aguedaprieto@telecable.es	o Seguimiento de las listas de correo federales. o Participación en debates y decisiones federales. o Informes federales. o Participación en grupos de trabajo federales.
Campaña Antiglobalización	Guillermo Jiménez Treviño (Willy) Tlfo: 676889118 zz961221@etsiig.uniovi.es Patricia Roldán Cuenya Tlfo: 658352686 prcuenya@hotmail.com	o Asistencia a reuniones campaña en Asturias (abril 2002). o Dinamización debate y actividades en ISF-AyL. o Propuesta de más actividades para el resto del año.
Proyecto Mozambique	Cristina Martínez Suárez Tlfo: 985771406 crisms@estudianteole.com Teresa González Tlfo: 985333472 tejo@pangea.org Alberto García Tlfo: 985370941 albertogs@telecable.es	o Revisión de las opciones de reapertura del proyecto. o Propuesta al resto de ISF-AyL. o En su caso, gestión de la reapertura del proyecto.
Proyecto Cuba	Miguel Ángel Rodríguez Tlfo: 985104286 Miguel@git.uniovi.es Patricia Roldán Cuenya Tlfo: 658352686 prcuenya@hotmail.com	o Gestión del cierre del proyecto: Fases finales de ejecución, difusión de resultados y evaluación final. o Estudio de las posibilidades de un nuevo proyecto, con la misma o diferente contraparte local.
Proyecto El Sáhara	Jose Alfonso Tlfo: 985333472 tejo@pangea.orgj Colaboradores: Victor Blanco, Celina Blanco, Juan Amengual	o Gestión del cierre del proyecto: Identificación en la zona, propuesta de nuevas actividades, programación temporal, ejecución, justificación ante Ayuntamiento de Gijón, evaluación.
Coordinadoras Asturias	Cristina Martínez Suárez Tlfo: 985771406 crisms@estudianteole.com Águeda Prieto Tlfo: 9853 74496 aguedaprieto@telecable.es Guillermo Jiménez Treviño (Willy) Tlfo: 676889118 zz961221@etsiig.uniovi.es	o Participación en reuniones, decisiones y actividades públicas de la Coordinadora de ONGD de Asturias. o Participación en reuniones del Consejo Sectorial de Cooperación de Gijón.
ISF A y L	Álvaro García Sampedro Tlfo: 985365038 Sampedro@phoenixcontact.es Fernando Canga Moreno Tlfo: 666468458 fcanga@airtel.net Jorge Coque Tlfo: 985162134 coque@etsiig.uniovi.es Cristina Martínez Suárez Tlfo: 985771406 crisms@estudianteole.com Juan Carlos Menéndez Tlfo: 985212697 Juancarlosmenen@terra.es Roxana Leis Vidal Tlfo: 985568276 rvidal@telecable.es Águeda Prieto Tlfo: 985374496 aguedaprieto@telecable.es	o Coordinación general de la asociación. o Representación oficial. o Formación interna. o Secretaría. o Tesorería. o Documentación (Fueya, Memoria y otros). o Gestión de la lista de correo electrónico interno.