



Revista Española del

Tercer Sector

Nº7 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2007

- *Artículos*

Luis Aranguren Gonzalo

Rafael Ruiz de Gauna, Anna Solé i Serra,
Pau Vidal García, Ana Villa Uriol,

José Rojo Alcalde, Juan José Álvarez Prieto

Pablo Benlloch Sanz

- *Panorama*

Sergio De Piero

Ignace Pollet



Fundación Luis Vives



Fundación Luis Vives

Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

Actividades:

De Desarrollo (profesionalización)

- **Formación:** Presencial, A distancia (UNED) Online, A la carta.
- **Asesoría:** online (www.solucionesong.org) o presencial
- **Asistencia Técnica:** Análisis estructural, Apoyo y acompañamiento en procesos de mejora
- **Calidad:** Fomento del conocimiento y acompañamiento en la implantación de modelos de gestión de la calidad
- Mejora de los servicios de **inserción laboral** de las entidades que trabajan con grupos en riesgo de exclusión a través de la subvención global del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación del Fondo Social Europeo.

De Sensibilización, sobre todo en lo que concierne a las políticas sociales europeas

- **Información:** Boletín electrónico quincenal de noticias sociales europeas; Boletín electrónico semanal SolucionesONG, servicio web diario de noticias
- **Publicaciones:** Cuadernos Europeos sobre temas de actualidad e interés para las entidades sociales, manuales prácticos de gestión, índices analíticos de leyes, etc.
- **Seminarios y encuentros:** jornadas de información, formación y debate sobre temas de interés práctico para las entidades sociales

De Dinamización

- **Articulación, trabajo en red.** Búsqueda de sinergias y puntos en común entre distintas entidades
- **Encuentros, foros,** etc. Donde se reúne a diversos representantes de la sociedad civil para debatir e intercambiar temas de interés y utilidad social
- **Voluntariado.** Desde la Escuela de Voluntariado del Ayuntamiento de Madrid, se promueven actividades que fomentan la participación social

Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D. Manuel Gala Muñoz

D.^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D.^a Carmen Iglesias Cano

D. Juan Irazzo Martín

D. José Luis Leal Maldonado

Director Gerente de la Fundación Luis Vives:

D. José Manuel Fresno García

Subdirectora de la Fundación Luis Vives:

D.^a Paula Cisneros del Prado

REVISTA ESPAÑOLA DEL

Tercer Sector

Nº7 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2007



Fundación Luis Vives

Revista Española del Tercer Sector
Nº7 SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2007

- Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados.
Prohibida la reproducción total o parcial
de esta revista, por ningún procedimiento electrónico
o mecánico, sin el permiso por escrito del editor.



Fundación Luis Vives

Impreso en España - Printed in Spain
Dirección de Arte y Producción:
Carlos Halcón de Villavicencio
© Fundación Luis Vives

ISSN:1886/0400

Publicación cuatrimestral
Precio del número suelto
P.V.P.: 10 €
Precio suscripción anual
P.V.P.: 22 €

CONSEJO DE REDACCIÓN

Director:

Gregorio Rodríguez Cabrero

Subdirector:

Vicente Marbán Gallego

Secretaria:

Virginia Moraleda

Consejo de Redacción:

Silverio Agea Rodríguez

Óscar Alzaga Villaamil

Luis Ayala Cañón

Luis Cayo Pérez

Paula Cisneros del Prado

Carmen Comos Tovar

Rafael de Lorenzo García

Fernando Fantova Azcoaga

José Manuel Fresno García

Juan A. Gimeno Ullastres

Carlos Mataix Aldeanueva

José Luis Piñar Mañas

Víctor Renes Ayala

Teresa Sanjurjo González

Joan Subirats Humet

Alfred Vernis Doménech

COMITÉ CIENTÍFICO

Carmen Alemán

Luís A. Aranguren Gonzalo

Demetrio Casado

Marta de la Cuesta

Carmen Marcuello

Julia Monserrat

Luís Moreno Fernández

Azucena Penelas Leguía

Manuel Pérez Yruela

Pilar Pujol Furriols

Jesús Ruíz Huerta

J. Ignacio Ruiz Olabuénaga

Carmen Valor Martínez

Fernando Velasco

Imanol Zubero

CONSEJO ASESOR

Cáritas Española, *Silverio Agea Rodríguez*

Obra Social de Caixa Galicia, *Manuel Aguilar López*

Obra Social Ibercaja, *Román Alcalá Pérez*

Confederación nacional de Sordos de España, *Mar Amate García*

Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, *Paulino Azúa Berra*

Confederación Española de Cajas de Ahorro, *Carlos Balado García*

Unión Romani, *M^a Carmen Bastante García*

Federación Nacional de la Mujer Rural, *Juana Borrego Izquierdo*

Organización Juvenil Española, *José Antonio Callen Larraz*

Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, *Luis Cayo Pérez Bueno*

Fundación La Caixa, *José Francisco Conrado de Villalonga*
Price WaterHouse, *Miguel Cruz Amorós*
CEPES, *Marcos de Castro Sanz*
Obra Social de CAM, *Carlos de la Torre Sánchez*
Obra Social de Unicaja, *Francisco de Paula Molina*
Federación de Scouts de España, *Julio del Valle Iscar*
Kutxa – Obra Social, *Francisco Esquiroz Fernandino*
Organización Nacional de Ciegos Españoles, *Carlos Rubén Fernández Gutiérrez*
Fundación Un Sol Món, *Angel Font i Vidal*
BBK Solidaria Fundación, *Arantza Gandariasbeitia Ugalde*
Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*
Médicos del Mundo, *Antonio González*
Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, *Antonio Jiménez Lara*
Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez Fernández*
Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara Crevillén*
Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*
Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminio Lozano*
Fundación ESPLAI, *María Jesús Manovel Báez*
Obra Social de Caja Madrid, *Carlos M^a Martínez Martínez*
Asociación Española Contra el Cáncer, *José Ignacio Martín-Gromaz*
Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*
La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda Ferrero*
Caja de Badajoz, *M^a José Pajuelo Lebrato*
Universidad Carlos III, *Agustina Palacios Rizzo*
Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*
Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*
Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*
Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*
Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*
Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*
Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*
Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez Hernández*
Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla*
Comisión Española de Ayuda al Refugiado, *Amaya Valcárcel*
Fundación Viure i Conviure, *Josep Solans I Domínguez*
Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*
Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio Gómez*
Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela López*
Fundación Caja Granada, *José Villalba García*

ÍNDICE:

EDITORIAL

.....	11
-------	----

ARTÍCULOS

Luis Aranguren Gonzalo	
<i>Otra formación es posible</i>	17
Rafael Ruiz de Gauna, Anna Solé i Serra, Pau Vidal García, Ana Villa Uriol,	
<i>La formación en el Tercer Sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos</i>	45
José Rojo Alcalde, Juan José Álvarez Prieto	
<i>La formación para la gestión de entidades no lucrativas de acción social</i>	85
Pablo Benlloch Sanz	
<i>Panorama de las relaciones laborales en el Tercer Sector</i> ..	131

PANORAMA

Ignace Pollet	
<i>Lidiar con las culturas organizativas y nacionales: dos retos para las ONG</i>	167
Sergio De Piero	
<i>La capacitación en las organizaciones de la sociedad civil Reflexiones desde el caso argentino</i>	189

NOTAS Y COLABORACIONES

Conchi Martín, Ander Mimenza, Itziar Etxebarria y Rafael López-Aróstegi	
<i>Miembros de los equipos de recursos humanos, formación y consultoría de Fundación EDE</i>	215

Felipe González de Canales López-Obrero	
<i>Presidente de la Federación del Instituto de Desarrollo Comunitario</i>	221
Ana Gutiérrez Laso	
<i>Directora de la Escuela de Formación Asociación Proyecto Hombre</i>	227
Montserrat Ros i Serra	
<i>Presidenta de la Asociación PROBENS(Asociación para el Estudio y Promoción del Bienestar Social).</i>	233

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

<i>Tratado de fundaciones vol. I y II</i>	239
<i>Demografía de los extranjeros.</i>	
<i>Incidencia en el crecimiento de la población</i>	243
<i>Tratado sobre Discapacidad</i>	247

DOCUMENTOS

<i>Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONG para el desarrollo</i>	253
<i>¿Hacia un marco jurídico común de la sociedad civil en Europa?</i>	259

<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	265
---------------------------	-----

<i>NORMAS DE PUBLICACIÓN</i>	280
------------------------------------	-----

INDEX:

NOTE OF THE EDITOR

.....	11
-------	----

ARTICLES

Luis Aranguren Gonzalo	
<i>Another training is possible</i>	17
Rafael Ruiz de Gauna, Anna Solé i Serra, Pau Vidal García, Ana Villa Uriol,	
<i>Training in the third sector: a key factor for the development of their teams</i>	45
José Rojo Alcalde, Juan José Álvarez Prieto	
<i>training in management of non-profit social action organizations</i>	85
Pablo Benlloch Sanz	
<i>Outlook of labor relations in the third sector</i>	131

INTERNACIONAL SCENE

Ignace Pollet	
<i>Dealing with organizational and national cultures: two challenges for NGO's</i>	167
Sergio De Piero	
<i>Capacity building in civil society organizations. Thoughts from the argentinian experience</i>	189

NOTES AND CONTRIBUTIONS

Conchi Martín, Ander Mimenza, Itziar Etxebarria y Rafael López-Aróstegi	
<i>Miembros de los equipos de recursos humanos, formación y consultoría de Fundación EDE</i>	215

Felipe González de Canales López-Obrero	
<i>Presidente de la Federación del Instituto de Desarrollo Comunitario</i>	
	221
Ana Gutiérrez Laso	
<i>Directora de la Escuela de Formación Asociación Proyecto Hombre</i>	
	227
Montserrat Ros i Serra	
<i>Presidenta de la Asociación PROBENS(Asociación para el Estudio y Promoción del Bienestar Social).</i>	
	233

BIBLIOGRAPHIC REVIEWS AND INTERNATIONAL LIBRARY

<i>Tratado de fundaciones vol. I y II</i>	239
<i>Demografía de los extranjeros.</i>	
<i>Incidencia en el crecimiento de la población</i>	243
<i>Tratado sobre Discapacidad</i>	247

DOCUMENTS

<i>Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONG para el desarrollo</i>	253
<i>¿Hacia un marco jurídico común de la sociedad civil en Europa?</i>	259

<i>BIBLIOGRAPHY</i>	265
---------------------	-----

<i>ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES</i>	280
--	-----

EDITORIAL

El debate y análisis sobre la formación en las organizaciones del Tercer Sector es en la actualidad un tema crucial. Es por ello que el presente número 7 de la Revista Española del Tercer Sector está dedicado monográficamente a este tema. Sin duda alguna no será la última vez ya que las organizaciones sociales se basan en la calidad de sus recursos humanos y ésta, a su vez, depende en gran medida de la cualificación y formación permanente de sus directivos, gestores y voluntarios. La multiplicación de informes sobre recursos humanos en el ámbito no lucrativo así como la oferta formativa universitaria y extrauniversitaria de cursos y actividades formativas es un exponente de la importancia de este tema que la revista acoge de manera decidida.

En la sección de **artículos** se analiza la problemática de la formación desde diversos ángulos complementarios: la revista recoge cuatro trabajos relacionados con la cultura organizativa de entidades sociales, formas de organización jurídica en el espacio del modelo social europeo e información financiera:

La revista arranca con un trabajo de **Luis Aranguren** en el que aborda la problemática global de la formación en el Tercer Sector - **Otra formación es posible** - señalando que la formación debe contribuir al cambio de mentalidad, al cambio organizativo interno y al cambio social en el contexto de un mundo global, complejo y con mayores riesgos en el que los nudos tienen cada vez más importancia.

Calidad interna y transformación externa son dos variables conectadas a la formación en el Tercer Sector.

La revista aborda también las nuevas demandas formativas en un trabajo de **Rafael Ruiz de Gauna, Pau Vidal García y Ana Villa Uriel – La formación en el Tercer Sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos** – a partir de un estudio empírico realizado por la Fundación Pere Terrés y el Observatorio del Tercer Sector sobre la formación de recursos basado en entrevistas a directivos y grupos de discusión. En dicho estudio no sólo se analiza la gestión y desarrollo de las personas en las ONG en conexión con su ciclo de actividad en las organizaciones sino que, también, se proporcionan claves de acción para organizaciones y agentes de formación en términos de transferencia del conocimiento.

El trabajo de **José Rojo Alcalde y Juan José Álvarez Prieto – La formación para la gestión de entidades no lucrativas de acción social** – nos proporciona una detallada información de la oferta formativa universitaria existente en este campo. En primer lugar analizando la oferta internacional en países europeos como Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Austria y Holanda, además de los EEUU. En segundo lugar los autores analizan la oferta de formación en España: sus rasgos básicos, publicidad, patrocinadores, contenidos fundamentales, modalidad de enseñanza, entre otros, junto a los valores añadidos de las distintas ofertas.

Finalmente, el profesor **Pablo Benlloch** del la Universidad Rey Juan Carlos analiza las relaciones laborales en su trabajo **Panorama de las relaciones laborales en el Tercer Sector**. En dicho artículo, después de destacar la heterogeneidad del Tercer Sector en cuanto a actores, ámbitos y normativa laboral, se analiza tanto la regulación del trabajo asalariado como voluntario, la relación entre ambos y el papel de la negociación colectiva en la actualidad y potencialidades futuras. La dispersión normativa y la falta de regulación en este ámbito hacen que este trabajo tenga una importancia especial.

En la sección de **Panorama** se incluyen dos trabajos sobre formación. El primero de **Ignace Pollet** (Universidad Católica de Lovaina) – **Lidiar con las culturas organizativas y nacionales: dos retos para las ONG** - en el que el autor contrasta la cultura profesional de expertos de los países del centro del sistema mundial y directivos de ONG para el desarrollo del Tercer Mundo. Los problemas de interlocución que las distintas culturas organizativas generan deben ser tenidos en cuenta sin menoscabo de su inevitable y necesaria existencia.

El segundo trabajo, de **Sergio de Piero** (Argentina) - **La capacitación en las organizaciones de la sociedad civil. Reflexiones desde el caso argentino** – analiza la evolución reciente de la formación en el sector a la vez que pone en rela-

ción la nuevas demandas sociales de la sociedad argentina con las necesidades de formación señalando que el desarrollo de ésta no sólo es un compromiso del Tercer Sector sino del propio Estado.

En la sección de **Notas y Colaboraciones**, sección dedicada a la opinión de directivos y expertos cualificados del Tercer Sector, se recoge la opinión sobre la formación actual y las necesidades en el futuro inmediato por parte de cuatro entidades sociales como son el Instituto de Desarrollo Comunitario, Asociación Proyecto Hombre, Asociación para el Estudio y Promoción del Bienestar Social y Fundación EDE. En especial, estas entidades incidirán tanto en las potencialidades como en los límites de las acciones formativas en el Tercer Sector.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca Internacional** se analizan tres libros sobre inmigración (coordinado por el profesor Antonio Izquierdo Escribano), fundaciones (coordinado por J. M. Beneyto) y discapacidad (un tratado coordinado por Rafael de Lorenzo y Luis Cayo) de reciente publicación.

En **Documentos** se analiza en primer lugar un estudio de la CONGD sobre recursos humanos en dicho sector referido al año 2005 que por su interés ha incluido la revista ya que puede servir de referencia para el conjunto del Tercer Sector. También es objeto de análisis una reciente Recomendación de la Comisión Europea sobre la sociedad civil.

Luis Aranguren Gonzalo
luis.aranguren@ppc-editorial.com

OTRA FORMACIÓN ES POSIBLE ANOTHER TRAINING IS POSSIBLE

D Doctor en Filosofía, Licenciado en teología. Responsable del programa de voluntariado de Cáritas Española durante 7 años. Director técnico del Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, así como asesor en la elaboración de otros planes autonómicos. Miembro del Consejo Asesor de la Plataforma del Voluntariado en España y asesor en diversas ONG. Autor de más de 50 artículos en materias como acción social, educación y ética aplicada. Ha publicado 13 libros, entre ellos, Reinventar la solidaridad (1997), Somos andando (1999), Cartografía del voluntariado, (2000), El reto de ser persona (2000), Vivir es comprometerse (2001), Ética en común (2002), Educar en el compromiso (2002), Participación y globalización (2007)

RESUMEN

El artículo parte de la llamada visión formativa o necesidad de formación permanente o desarrollo de capacidades en las ONG como acceso a técnicas de gestión y como arraigo de vínculos relacionales. A continuación se analizan los tres sistemas formativos que están interrelacionados entre sí: el sistema impulsor (cambio de mentalidad), el sistema interno (cambio interno) y el sistema externo (cambio social). El primero supone comprender la sociedad globalizada, la realidad de una sociedad de riesgos y una realidad social más compleja. El sistema interno aborda el desarrollo organizativo sostenible, la calidad en su doble dimensión de control y gestión y la necesaria interdisciplinariedad de la intervención social. El

sistema externo o cambio social destaca la dualidad de organización y movimiento social que tienen las ONG. En base a estos tres ejes articulados entre si el artículo analiza la formación como oportunidad, como estilo y método de trabajo y como experiencia grupal compartida.

PALABRAS CLAVE

Formación, sistemas formativos, calidad, gestión, estilos de trabajo y trabajo en equipo, movimiento social, sociedad global.

ABSTRACT

The article begins with the so called training view or the need for permanent training or development of the capacities of NGO's such as management techniques and as the root of relational ties. The three inter-related training systems are analysed next: the boost system (change of frame of mind), the internal system (internal change) and the external system (social change). The first one entails an understanding of a globalised society, the reality of of risk society and a more complex social reality. The internal system tackles sustainable organizational growth, quality in its two-fold aspect, control and management and the necessary interdisciplinary factors found in social intervention. The external system, or social change, the duality between the organization and social movement NGO's have. On the basis of these three axes, interconnected among them, the article analyses training as opportunity, as a work method and style and as a shared group experience.

KEYWORDS

Training, training systems, quality, management, work styles teamwork, social movement, global society

SUMARIO:

1. VISIÓN FORMATIVA
2. LOS SISTEMAS FORMATIVOS
3. LA FORMACIÓN COMO OPORTUNIDAD
4. CONCLUSIONES

La formación es parte fundamental en el quehacer de las organizaciones sociovoluntarias. Eso nadie lo pone en duda. La cuestión estriba en ponernos de acuerdo a cerca de qué formación poner en marcha para estar a la altura de estos nuevos tiempos de transición a todos los niveles. El punto de mira de la acción formativa entiendo que ha de ser *hacer partícipe a todos los miembros de la organización de aquellas disposiciones, herramientas, contenidos, valores y recursos que faciliten la reflexión sobre la realidad social en la que se actúa, situando a todos en un proceso pedagógico que acierte a combinar el conocimiento crítico de esa misma realidad y de la realidad personal y organizativa, las diferentes maneras de enfrentar la acción social y el cultivo de unas relaciones intra y extra organizativas donde impere la entraña de la verdadera solidaridad*. Pues bien, las implicaciones de orden cultural, social, económico, político, organizativo-estructural y psicológico son de tal envergadura en este momento histórico, que conviene detenerse a reflexionar sobre el marco y modelo formativo con el que hemos de dotarnos para responder adecuadamente a una nueva praxis social, pero también para responder a un nuevo modelo de organización y a una nueva mentalidad con la que hacer frente a la realidad cambiante que vivimos.

1. VISIÓN FORMATIVA

¿Qué nombre ponemos a esto que estamos reflexionando? Porque “lo” de la formación normalmente lo hemos vinculado a *Plan de o a programa de*, admitiendo que la formación es un proceso permanente que afecta a toda la acción de la institución. Sin embargo, como mucho, y es mucho, en los últimos años esto se ha ido concretando en diseño y realización de cursos formativos y escuelas de diverso carácter, tanto para voluntarios como para trabajadores.

Al mismo tiempo, y de manera incipiente, vamos constatando que en materia formativa también van apareciendo otras experiencias que plantean su estrategia

desde la implementación de itinerarios educativos para el voluntariado y procesos educativos con equipos y grupos desde la clave de la animación comunitaria.

Y aunque a todo lo denominamos fácilmente *proceso*, nos encontramos ante dos propuestas formativas radicalmente distintas. Dos propuestas que nacen de visiones formativas diferentes aunque en mi opinión pueden ser complementarias.

Estas dos visiones podemos vincularlas a lo que en un reciente trabajo, algunos autores vinculados a Cáritas Española denominan la *lógica del acceso* y la *lógica del arraigo*, a partir de los estudios de Castel (Renes et al, 2007: 18 y ss). Si mediante el acceso, se trata de posibilitar mecanismos de incorporación a la actividad de que se relacione, en este caso la de los contenidos formativos, la lógica del arraigo trata de explorar la profundización en los vínculos relacionales. Veámoslo a través del siguiente esquema.

Cuadro I

FORMACION	ACCESO	ARRAIGO
Necesidad formativa	Déficit de conocimientos y destrezas.	Vacío competencial relacional
Horizonte formativo	Elaboración de planes y programas formativos	Crecimiento personal y transformación social
Pauta formativa	Control	Proceso
Perfil del formador	Gestor	Acompañante
Lógica formativa	Lineal, sectorial	Espiral, globalizada
Palabra clave	SABER	SITUARSE

La visión desde la clave del acceso parte de aquello que los voluntarios o técnicos deben saber o saber hacer bien, y presupone un modelo de formación en el que los que “ya saben” depositan conocimientos, técnicas y destrezas en aquellos que “aún no saben”. La clave del arraigo quiere partir de las experiencias de las personas, acompañándolas en un camino de crecimiento personal y comunitario en el que todos aprendemos juntos, haciendo especial hincapié en la creación de tramas relacionales constructivas.

Puede que nos ayude considerar las diferentes formas de comprender el concepto *recurso*, que en este ámbito es básico. Tradicionalmente *recurso* ha estado ligado a la esfera económica, que lo confunde con fuerza productiva. Se trata así de recursos dados que terminan cuantificándose: número de contratados y de voluntarios, número de cursos formativos, número de intervenciones directas e indirectas (formativas). Hablamos, entonces, de abundancia o de escasez de recursos objetivamente contabilizables. Sin embargo, la formación debe enfrentarse a este reduccionismo incorporando recursos inmateriales, no cuantificables y que se alojan en el terreno de las potencialidades humanas y que se desarrollan bajo la mirada del arraigo. Más que recursos *dados*, hablamos entonces de recursos *generados*, y que se inscriben en la creatividad de los sujetos con los que nos encontramos en nuestras acciones formativas. Entendemos, con García Roca, que “la energía que constituye el secreto de la formación son las *capacidades de las personas*: su conciencia, su voluntad, sus fuerzas morales, su imaginación, su sensibilidad, que se proyectan a través de la creatividad, la organización y la acción. Son decisivas el nivel de conciencia social, la cultura organizativa, la capacidad de creatividad popular, la capacidad de compromiso y dedicación, la memoria colectiva, la identidad cultural, la visión del mundo, las redes sociales”(García Roca, 1998:40). De esta forma, hemos de valorar los recursos que ya estamos potenciando, acaso sin saberlo: espacios de encuentro con los voluntarios, acompañamiento a personas y grupos, relaciones con otras organizaciones con las que trabajamos en lo mismo, etc.

Del mismo modo hemos de repensar qué entendemos por *necesidad formativa*, más allá de la enumeración de carencias conceptuales o técnicas que los sujetos de la formación pensamos que tenemos o que no desarrollamos suficientemente. Las necesidades detectan los *déficit* existentes que se encuentran en esa zona que se extiende entre lo que hacemos y lo que deseamos, entre nuestras capacidades mentales, actitudinales y laborales y las circunstancias cambiantes de nuestro entorno, entre nuestra preparación académica en clave lineal y acumulativa y la realidad compleja, circular y multiforme, entre la evaluación de lo que estamos haciendo mal y lo que hemos de inventar como prospección de futuro.

En general jugamos con los conceptos necesidades-demandas-expectativas, desde una clave de formación que más bien responde a qué formación deseo que me den. Una adecuada visión de la formación en estos momentos pasa por no crear un “cerebro “ formativo capaz de gestionar todas las necesidades, expectativas y demandas de las personas, sino que todos los miembros de la organización asuman como propio el reto de la formación como parte integrante del quehacer de todos en la misma organización, si bien es lógico y eficaz que existan personas responsables de la formación.

Una nueva manera de enfocar las necesidades formativas remite en primer lugar al umbral de interés de la persona afectada, de adecuación o no a su puesto de trabajo o a su colaboración como voluntario, a su grado de experiencia en la acción social. Las necesidades formativas dejan entonces de ser listas de sugerencias para formar parte de un aprendizaje personal y colectivo desde la experiencia en la acción. La necesidad formativa se ocupa de contenidos teóricos, de pautas metodológicas, pero no olvida que la acción social y el encuentro entre las personas constituyen una formidable fuente de riqueza y de aprendizaje.

Entendemos que en un momento de cambio a todos los niveles y donde las fórmulas de ayer poco sirven para este hoy tan complejo, la visión formativa ha de poner su acento, por tanto, en la clave del *arraigo* y desde ahí incorporar los contenidos que muestra la clave del *acceso*. La acción formativa debe responder a un sujeto, y en este momento me refiero especialmente al voluntariado que habita en la sobremodernidad (Augé), que se encuentra muy debilitado y que se muestra muy vulnerable, además de que suele afrontar su compromiso social desde posiciones normalmente excesivamente individualistas, con predominio de motivaciones expresivas o utilitaristas que expulsan del escenario a otros compañeros y compañeras, al trabajo en equipo e incluso a los mismos procesos formativos ante los cuales ofrece serias objeciones para transitarlos.

Es preciso responder a la creación de una cultura solidaria en las organizaciones que provenga por la vía del contagio, no de la imposición o adhesión a identidades y a formalidades externas. Una de las grandezas de la acción voluntaria ha sido descubrir el acontecimiento del encuentro con el otro como elemento central de la intervención social y, por ende, como elemento que debe vertebrar la acción formativa.

Es preciso, en definitiva, instaurar una nueva mirada formativa. Una mirada que:

- haga justicia –se ajuste- a la realidad de este momento;
- sea una suerte de periscopio de la realidad, desde todos los ángulos, sin mutilarla;
- relacione todos los elementos en juego: la economía con lo jurídico; lo cultural con lo político, etc.
- afecte a todos los actores en juego en la organización: voluntarios, contratados y directivos.

No es que no haya que hacer planes de formación, sino que habrá que enmarcarlos en una nueva lógica de trabajo, en la que la formación no venga encorsetada en contenidos que unos dan y otros reciben, sino que se desarrolla mediante una dinámica más compleja.

Creemos que es posible un tipo de formación que, partiendo de la pedagogía de la pregunta, construya procesos educativos intencionales, clarificando los puntos de partida, los horizontes de llegada y las opciones de fondo que de ahí emergen. El proceso, así, hundirá sus raíces en un análisis permanente de la realidad interna y externa y se visibiliza en objetivos y mediaciones educativas progresivas y evaluables.

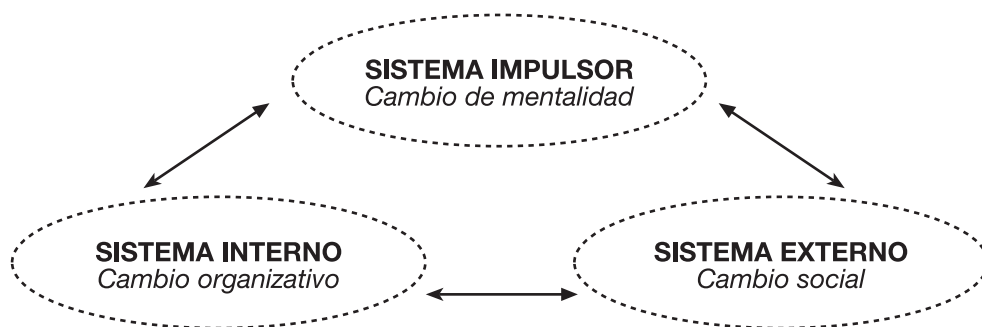
2. LOS SISTEMAS FORMATIVOS

Situamos nuestra apuesta formativa en un marco que desde el punto de vista conceptual, señalamos a través de la categoría de *sistema*. Por sistema entendemos una “asociación combinatoria de elementos diferentes”. Lo propio del sistema es su estructura combinatoria y relacional. En nuestro caso, además, hablamos de la formación en el marco de un *sistema abierto*, en el que las combinaciones no se dan tan sólo al interno del sistema, sino que fundamentalmente se dan con el entorno, con el ambiente, con las circunstancias. Por esta razón tampoco hablamos de un solo sistema formativo, sino de diversos sistemas interrelacionados en la realidad pero agrupados temática y pedagógicamente para una mejor comprensión de los mismos.

Hablaremos de tres sistemas formativos que tienen que ver con tres modalidades de cambio que exige la estrategia que proponemos:

- Cambio de mentalidad
- Cambio organizativo
- Cambio social

Cuadro II



La formación, de este modo, se estructura como un triple afrontamiento de lo real, siguiendo la línea reflexiva de I. Ellacuría, desde la perspectiva cognitiva, ética y política. Aplicada a este contexto:

- formarse es *hacerse cargo de la realidad*, esto es, conocerla y saborearla, tanto en su dimensión cognitiva como en la afectiva y actitudinal; por ello, este conocimiento ha de conducir no tanto a una acumulación de saberes cuanto a un reconocimiento del necesario cambio de mentalidad, capaz de digerir la nueva realidad global en la que nos encontramos;
- formarse es *cargar con la realidad*, en términos de responsabilidad ética; por eso, la responsabilidad comienza por la propia institución. Sin cambio organizativo el cambio de sociedad que pregonamos puede quedar en mera intención;
- formarse es *encargarse de una realidad* social básicamente injusta. Es el momento político de la formación que quiere partir de la misma acción.

El cambio, pues, se convierte en el hilo conductor de una situación que en lo personal, en lo organizativo y en lo global adquiere la dimensión de cotidianidad. Esta cotidianidad la hemos de saber gestionar, no como forma para extraer una receta, sino como asentamiento de un modo de pensar, de actuar y de decidir. Y al cambio, en términos formativos, sólo se llega mediante el *aprendizaje*, el cual no se basa fundamentalmente en la adquisición de nuevos conocimientos sino en el diálogo permanente con la experiencia en la acción y la reflexión que ella genera.

Aprender del cambio significa aprender para cambiar; por ello, el aprendizaje lo situamos como un cambio de conducta personal y colectiva en el seno de la organización. El sistema formativo abierto provocará una suerte de aprendizaje que

debe estimular tanto el cambio de la organización al interno como al externo, así como facilitar el cambio de conducta y de actitud personal (Morín, 1998:41).

Analizamos, a continuación, cada uno de los tres sistemas enunciados.

2. 1. Sistema impulsor: cambio de mentalidad

Es la condición de posibilidad de que el resto de sistemas puedan ponerse en marcha. Por sistema impulsor no hacemos alusión a ningún principio o fundamento teórico sino, básicamente, a la *disposición actitudinal y mental con la que las personas que forman una organización afrontan la realidad que viven y en la que trabajan*. Esa disposición no es neutral; a nuestro juicio se trata de trabajar la *disposición que ayude a promover un cambio de mentalidad real y no sólo conceptual*.

En general somos capaces de adaptarnos a nuevos lenguajes y conceptos: *proceso, sinergia, relación de ayuda, inserción social, acompañamiento, acogida, promoción, exclusión o itinerario*, constituyen un caudal conceptual que en muchas ocasiones no se corresponde con la realidad y mucho menos con nuestras disposiciones frente a una tradición real asentada, entre otras circunstancias, en: *ausencia de procesos, sectorización de la acción social, paternalismo, control, asistencialismo, carencia y secuenciación de actividades*. Partimos de una realidad social dura y sumamente compleja, captamos nuevos conceptos, pero cuesta integrarlos en el equipaje mental y actitudinal de los agentes del cambio social, ya sean voluntarios o contratados ¿Por qué? Porque las más de las veces, lo consideramos tiempo perdido, teoría, y los agentes lo son de acción, lo que traducido en términos formativos significa: ¿cuál es la receta de la relación de ayuda?, ¿qué tengo que hacer para acompañar a un voluntario?, ¿tenemos que dar ropa o no? Sin duda, lo urgente apremia, y las acciones puede que sean mediocres en ocasiones, pero con ello no se es del todo consciente que fácilmente se excava una fosa de separación entre conceptos y realidades, que nace de tratar con conceptos queridos pero no incorporados cordialmente a nuestro mundo actitudinal, a nuestra disposición básica.

En las organizaciones de solidaridad es asombrosa la apropiación de conceptos que no se terminan de realizar, y con frecuencia de entender en toda su extensión, especialmente en relación con las consecuencias institucionales que comporta llevar hacia adelante determinados conceptos que tan fácilmente se manejan. Con lo cual, los diversos paradigmas que se utilizan y que van desde el desarrollo a escala humana hasta la relación de ayuda, pasando por la educación liberadora de Freire pueden llegar a convertirse en grandes palabras que esconden enormes vacíos. En ocasiones, un discurso transformador y culturalmente actualizado, eclipsa una serie de prácticas desfasadas en no pocas organizaciones de

solidaridad. Somos más camaleones del concepto recibido que exploradores de la realidad que habitamos. En algunos casos, la supuesta asimilación de conceptos ha facilitado no tanto una formación permanente cuanto una *prótesis formativa*, es decir, un “aparato” conceptual con el que apuntalamos seguridades, construimos ideologías o recuperamos doctrinas.

En estos momentos corremos el peligro de integrar en nuestro vocabulario nuevos conceptos como: *globalización, local-global, redes, empoderamiento, plan estratégico, complejidad, animadores del voluntariado, incertidumbre, calidad, vulnerabilidad* y otros que, en efecto, debemos conocer, pero que requieren fuertes dosis de apertura mental. En realidad, lo que denominamos sistema formativo impulsor no camina en la dirección de aprender nuevos conceptos (los aquí señalados u otros) sino que trata de que nos situemos en la realidad que somos y vivimos; sólo desde ahí acertaremos a toparnos con conceptos que describan más acertadamente eso que vivimos y palpamos cotidianamente; sólo entonces podremos poner nombre a las experiencias que nos llenan de perplejidad y confusión; a partir de esa disposición primera comprenderemos, aprenderemos, nos formaremos.

¿Y qué conseguimos con todo esto? Porque aparentemente, hablamos de un sistema formativo sin contenidos, sin estructura de funcionamiento y que nos cuesta visualizar. Y puede que sea verdad. Pero no es menos cierto que lo que permite el cambio de mentalidad es la posibilidad de generar cambios reales en nuestra acción social, en nuestro modo de trabajar, en la acción voluntaria, en el ajuste relacional entre las personas que integramos la institución. Con frecuencia buscamos en la formación un “quitamiedos” que nos haga digerible el vértigo de una realidad en cambio que no terminamos de aceptar. Pero debemos vencer nuestra *resistencia al cambio*, por otra parte normal y humana. Y para vencerla hay que cambiar de clave mental, es decir, cambiar el modo con el que nos enfrentamos a la realidad. En un suelo in-firme como el que vivimos, sólo cabe la formación que dialogue con y desde la inseguridad de este suelo y de este momento. Por esta razón, el sistema formativo impulsor trata de *hacerse cargo de*, como conocimiento aproximado a una nueva realidad que nos desborda. En este caso, el conocimiento se torna en *reconocimiento* de nuestra limitación y en la aceptación de un renovado equipaje mental.

Por otra parte, el cambio de mentalidad camina en la dirección de dotarnos de un pensamiento global, aunque no llegue a la última concreción. Necesitamos pensar la realidad para poder transformarla, y en estos momentos no habrá cambio social alguno sin poner en crisis nuestros esquemas mentales tan utilitaristas y fragmentarios, es decir, si no nos sumergimos en una auténtica revolución de nuestro pensamiento.

En definitiva, lo que inicialmente importa rescatar es que debemos situarnos en la realidad que somos y vivimos. ¿Podemos concretar algo más? En nuestro caso, podemos destacar que el cambio de mentalidad que se nos solicita pasa por hacernos cargo de una sociedad globalizada, una sociedad de riesgos y la complejidad de nuestra realidad.

2.1.1. Una sociedad globalizada

Esto supone:

- Un ajuste de cuentas con los *espacios*. La deslocalización emerge del nuevo mundo globalizado. La sociedad en red acentúa los nudos en detrimento de los centros radiales. Pero, al tiempo, la deslocalización conlleva la pérdida de referentes humanos para buena parte de los agentes que pertenecen a las organizaciones sociovoluntarias. Hemos pasado de la sociedad de referencias nucleares de sentido (a través de comunidades de proyectos de vida compartidos) comprometidas en escasas pertenencias para la acción, a una polipertenencia de espacios para la acción, en el que solapada o explícitamente se buscan espacios de sentido. Es el caso de buena parte del voluntariado actual de las organizaciones solidarias. La deslocalización globalizada solicita fraguar en cada organización espacios humanos creadores de sentido compartido. Desde aquí hemos de repensar el sentido y la estructura de los equipos de acción, con contratados y voluntarios.
- Un ajuste de cuentas con los *tiempos*. Globalización es sinónimo de instantaneidad. Las nuevas tecnologías nos ponen al alcance datos e informaciones que se agolpan en nuestras carpetas, mesas y estanterías esperando a ser procesados por nosotros, por personas que tenemos un ritmo de asimilación lento y que nuestra vivencia del tiempo tiene que ver más con el de la digestión de experiencias que con el de la recepción de datos. Desde el punto de vista formativo, el tiempo educativo es eminentemente contracultural, pues se fragua en el fuego lento de la sensibilización, del acompañamiento, de la experiencia en la acción, del camino que unos con otros se recorre en común. Así, pues, desde las organizaciones de voluntariado se ha de entender que la instantaneidad temporal que facilita trasvase de informaciones debe ser completada con el fortalecimiento del tiempo educativo cuando nos encontramos acompañando procesos protagonizados por grupos y personas en los diferentes territorios donde se trabaja.

- Una permanente *fidelidad histórica a la identidad de cada entidad*. O lo que es lo mismo, fidelidad a los últimos, a los excluidos del sistema, en un contexto en el que la globalización económica acentúa la fosa entre Norte y Sur y la globalización mediática estigmatiza las justas reivindicaciones de vida digna de los más pobres, mientras que dogmatiza la seguridad como patrón de vida de la sociedad de la satisfacción. La identidad no es un depósito de verdades para desenvainar ante potenciales enemigos; antes bien, es y significa apertura histórica a los empobrecidos. En esta apertura merecen tenerse en cuenta las posibilidades que el mundo globalizado nos ofrece cuando descubrimos distintas organizaciones que realizan parecidas acciones, con los mismos colectivos de atención en los pueblos o barrios o con las mismas comunidades del Sur, a partir de identidades fontanales distintas. Y es precisamente en ese hacer en común donde descubrimos posos de una identidad compartida que, lejos de minusvalorar a la propia, la fortalece y la sitúa.

2.1.2. *Una sociedad de riesgos*

El término *riesgo* se ha instalado definitivamente en el seno de nuestras sociedades como la categoría que representa la amenaza permanente que acecha sobre nuestras propias construcciones industriales, energéticas, económicas y sociales. Al decir del creador de este término, U. Beck, “riesgo es el enfoque moderno de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana, las diversas consecuencias no deseadas de la modernidad radicalizada”(Beck, 2002: 5). El riesgo se propaga como signo de la “irresponsabilidad organizada”, en tanto que son formas institucionales de disolución de responsabilidades que nadie termina de asumir. El riesgo se viste de una fina capa de vulnerabilidad social, ambiental y cultural que llega hasta las zonas sociales más desprotegidas.

De forma complementaria los agoreros de la historia nos introducen una y otra vez en lo que N. Klein denomina *doctrina del shock*, según la cual vivimos en una constante y sistemática producción de intranquilidad y miedo, de suerte que nos habituamos a recibir miles de mensajes catastrofistas cada día. Esto produce más incertidumbre y más ansias de seguridad, y si bien es cierto que en el contexto social el binomio seguridad/miedo es culturalmente decadente y enfermizo, en las organizaciones de solidaridad este mensaje puede conducir actuar con notables dosis de ansiedad y temor.

Y más en concreto, la formación en las organizaciones de solidaridad no puede permanecer ajena a este hecho. No olvidemos que parte de nuestro voluntariado, a pesar de la generosidad de su acción, participa de los miedos, sospechas y prejuicios ante los destinatarios de su acción. La sociedad de riesgos llega

a todos. Y habrá que ser muy precavidos para que la formación no se convierta en centro de control ideológico y de creación de respuestas inmediatas que ahorren el necesario tránsito por el espesor de lo real, que las más de las veces se nos aparece como complejo.

2.1.3. La complejidad de lo real

Nuestra cultura occidental ha luchado durante siglos por reducir la complejidad de lo real a leyes y principios que expliquen todo de manera monocausal (una causa-un efecto), eliminando cualquier atisbo de incertidumbre. Complejidad, más que un concepto, designa una determinada descripción de la realidad, de la nuestra personal, la social, la económica, etc. Tendemos a confundir complejidad con complicación. La complejidad es el entramado de acontecimientos, acciones, interacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo. Lo complejo (proviene del término latino *complexus*) tiene que ver con “aquello que está tejido junto”. Los rasgos que describirán la complejidad serán: desorden, incertidumbre, enredadera, relación.

La formación se las tiene que haber con el espesor de la incertidumbre, no como quien está por encima dominando la situación, sino aportando luz desde dentro de la misma trama de nexos indeterminados. En nuestro caso, asumir cordialmente la complejidad implica:

- Acceder a un tipo de información que nos provoque la capacidad de relacionar, de hacernos preguntas. Del dato bruto hemos de pasar al dato en relación con causas múltiples y entrelazadas. Ello no nos conducirá al conocimiento absoluto, pero sí al conocimiento aproximado, el único sensato en contextos de incertidumbre y de complejidad.
- Establecer procesos educativos con los contratados y con los voluntarios de manera que se visibilicen los entrecruzamientos entre los espacios formales y los no formales.
- Incorporar la conjunción que vincula y abandonar las disyuntivas excluyentes. Heredamos un tipo de pensamiento que, buscando la simplicidad, ahoga la complejidad que somos a través de un dualismo que siempre nos deja en la situación de tener que elegir: cuerpo-alma, razón-sentimiento, masculino-femenino, contratado-voluntario, asistencia-promoción, pensamiento-acción, ideal-realidad, orden-desorden, armonía-conflicto, formación formal-formación no formal, etc. La dualidad es un signo de complejidad. Los seres humanos somos dualidad no excluyente, que debemos integrar en primer lugar desde las actitudes y disposiciones auténticamente incluyentes.

2.2. Sistema interno: cambio organizativo

Uno de los retos que tiene cualquier organización de voluntariado es hacer de ella una institución –que en tanto se expresa socialmente como una organización de solidaridad- realmente gane en credibilidad porque siembra y cosecha calidad de sus acciones y en el cuidado de las personas que la integran.

El sistema de calidad tiene como objetivo *facilitar el desarrollo sostenible de la organización como tal*. La formación en una organización ha de acompañar este proceso.

2.2.1. El desarrollo sostenible¹

Partimos de la hipótesis de que las organizaciones sociales atraviesan distintas etapas o ciclos. Al igual que los ciclos de carácter económico, podemos hablar de un primer momento fundacional de una organización que corresponde al *ciclo de expansión*, al que le sigue, con el tiempo, el *ciclo de compactación*. Hablamos de ciclos y de acentos, no de retratos-robot con el que identificar de modo simplista a las organizaciones de voluntariado. En esta misma perspectiva cabe hablar de un tercer ciclo, al que podemos denominar de *desarrollo sostenible*, que intenta responder a esta pregunta: ¿cuál es el modelo de organización de voluntariado ecológicamente viable?; indagemos acerca de qué tipo de trama organizativa puede responder con mayor rigor a la complejidad de nuestro tiempo y a la realidad de un organismo vivo que crece desde unos parámetros que no son ni economicistas, ni cuantitativos, ni burocráticos, sino que se basan en un equilibrio dinámico donde la relación y la interdependencia juegan un papel fundamental. La sostenibilidad como principio ecológico ha de traspasar el umbral de las esferas que separan realidades que de por sí son complementarias, de modo que podamos hablar de una auténtica dimensión social del desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible, aplicado a las organizaciones de voluntariado, se hace de eco de aquello que da vida a la organización, y este reto no viene dado exclusivamente por la necesidad de crecimiento cuantitativo, en cualquiera de sus manifestaciones. Existen otro tipo de prioridades que apuntan a la sostenibilidad de la organización y que se traducen en *atender y acompañar a las personas y a los grupos de voluntarios y contratados, acompasar crecimiento de la organización con eficiencia y satisfacción de sus miembros*. Ni más ni menos. Quizá es algo que damos por supuesto, quizá entendamos que sólo hay que cuidar a los destinatarios de la acción voluntaria, siendo éste un objetivo ineludible de cualquier organización solidaria. Sólo desde la atención personalizada y personalizadora tendre-

¹ Todo este epígrafe lo sintetizamos a partir de: ARANGUREN GONZALO, L.A., Cartografía del voluntariado, PPC, Madrid, 2000, cap. IV.

mos que pensar en estructuras, redes y coordinaciones que mejor respondan a una eficiencia que no engulla a las personas.

2.2.2. La calidad de las organizaciones de voluntariado

El desarrollo sostenible sólo será viable desde la cultura de la calidad de las propias organizaciones. La cuestión de la calidad tiene el peligro de que caiga en nueva moda. Procede de la esfera de la empresa, y ello puede levantar recelos y sospechas. Es lógico. Nuestra tarea será acompasar la calidad al ritmo de organizaciones humanas y humanizadoras. Importa destacar que la propuesta de la calidad cuando se presenta en el mundo de las organizaciones de acción social no se encuentra con un modelo de organización y gestión anterior (clásico) mínimamente reconocible. Voluntarios y contratados han de encontrar su propio modelo de construcción de la calidad de sus organizaciones. En esto, como en tantas otras cosas, tenemos el deber de caminar sin imágenes, a riesgo de equivocarnos.

La calidad se define como *todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes (en este caso, los destinatarios de la acción), sus empleados, sus voluntarios, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general* (Ugalde y Trapote, 1999:51)..

La esfera industrial puso su acento en un comienzo en el *control de calidad*, cuyo punto de mira está en la inspección del producto acabado. Más tarde se habla de *gestión de calidad*, que atiende al conjunto del proceso de fabricación. Esta distinción conviene aplicarla a las organizaciones de solidaridad.

Cuadro III

CONTROL DE CALIDAD	GESTION DE CALIDAD
Importa el resultado final (cuántos cursos realizados, cuántos voluntarios apuntados, etc.)	Importa asegurar la calidad a lo largo de proceso (indicadores cualitativos, de crecimiento personal y grupal)
Planteamiento correctivo: incidir en la parte de la cadena del montaje que falla. (mirada interna)	Planteamiento preventivo (mirada al entorno)
Especialización y trabajo individualizado. Sectorización por colectivos	Visión global y cultura de equipo. Incidir en lo territorial.
Formación ligada a la visión de acceso a recursos	Formación ligada a la visión del arraigo y el encuentro interpersonal
Mirada fotográfica	Mirada cinematográfica

Hablar de calidad en el marco de una organización solidaria se convierte en un triple imperativo:

- *Imperativo histórico*: la globalización trastoca espacios, tiempos, modelos de acción, metodologías de análisis y de intervención social. No nos valen los análisis de barrio de hace 20 años; no basta comprender la exclusión desde claves exclusivamente económicas que inciden en la desigualdad, pues la vulnerabilidad social se nos cuela por otros lugares (fragilidad de tramas relacionales, etc.).
- *Imperativo ético*: Somos constructores de un sujeto histórico nuevo: el de la solidaridad, que es un valor ético que busca cambios sociales. Los cambios en la organización han de tener ese punto de mira. No nos mueve el beneficio ni la beneficencia sino la justicia social como defensa de los últimos. Y no cualquier cambio en la estructura de cada organización camina en la línea del horizonte ético que se ha marcado. La gestión de la calidad habrá de ir acompañada al respeto hacia los códigos éticos del voluntariado.
- *Imperativo educativo*. La calidad se convierte en la creación de una nueva cultura organizativa que no se improvisa ni se impone; se llega a ella por el convencimiento, el diálogo y la honradez con lo real, si no queremos quedarnos en “héroes solitarios de lo social”, que culmina en el desgaste personal y en la escasa incidencia social a largo plazo.

Por tanto, la calidad no es un añadido de nuestras acciones, ni se trata de un problema técnico sino que es la expresión de la orientación global de toda la organización en relación con la satisfacción de las necesidades de los destinatarios de la acción y de los miembros de la organización, en un contexto histórico cambiante; esta orientación requerirá *flexibilidad estratégica*, prestar atención a los *procesos*, generar *participación* de todos los miembros de la organización y *evaluar* constantemente con datos en una dinámica de mejora continua.

La calidad ligada a la formación en las entidades conlleva examinar el sentido que se da al concepto *proceso*. Lo solemos entender en clave de secuencias lineales de actividades formalizadas que se transforman en recursos tangibles (el “sin hogar” que termina viviendo de manera autónoma en un piso tutelado, las horas que un empleado ha trabajado en reuniones con otras redes y plataformas de voluntariado, la tarea que ha hecho el voluntario) Pero cuando hablamos de procesos en organizaciones de solidaridad hay que hacer referencia al conjunto de la acción: lo formal y lo no formal, lo vinculado a la producción de resultados y lo que se conspira como producción de sentido, lo tangible y lo verdaderamente

importante. Por ejemplo: ¿no cabe en el proceso el sin hogar que no se insertó en un piso, pero que tramó relaciones, redes, vinculaciones humanas?, ¿no caben en el proceso las conversaciones en el bar después de las reuniones de formación?

Conviene detenernos en lo que escribe Fernando Fantova: “proponemos comprender los procesos como cadenas de interacciones, intercambios comunicaciones o relaciones interpersonales; son cadenas que atraviesan constantemente las fronteras entre partes de la organización y las fronteras entre la organización y el entorno. Estamos, pues, asumiendo el macroproceso de la organización, en última instancia, como proceso de comunicación interactiva y estructurante que va tejiendo y destejiendo redes, que va transmitiendo contenidos, respondiendo a necesidades y a la vez definiendo relaciones de poder” (Fantova, 2001:60). Sólo podemos hablar de proceso en términos de integración de todos los procesos internos y externos que afecten a la organización, y que estén en marcha.

De este modo, la calidad ligada a la sostenibilidad ha de asegurar dos principios básicos de las organizaciones de solidaridad y que deben expresarse en el desarrollo de los procesos formativos de las organizaciones.

- El *crecimiento de las personas*, en términos de ayudar a fomentar el sentido de pertenencia, facilitar la creación de lugares antropológicos donde las personas puedan satisfacer parte de sus necesidades antropológicas: el *enraizamiento*, como apego a un lugar, a una gente, a una acción; el *reconocimiento* fresco y renovado en el ser y en el hacer; la *confianza básica* en uno mismo, en los demás y en la realidad que habitamos; la *convivencia* mínima, que favorezca el “estar juntos”, haciendo posible la ecología del pequeño grupo.
- La *transformación social*, porque la identidad de las organizaciones de solidaridad está referenciada a los otros. Esa transformación precisa de marcos de actuación, fuentes de financiación, modelos de acción, convergencia efectiva con otros, etc. Desde aquí entendemos que el acento en la relación y en los cauces de arraigo no constituyen una propuesta de moral emotivista, sino, al contrario, el mejor caldo de cultivo para formar personas verdadera y establemente comprometidas.

En ambos frentes (crecimiento personal y transformación social) la gestión de la calidad ha de contar con el principio fundamental de la Medicina, a saber, *primum, non nocere*: lo primero, no hacer daño, ni a los miembros de la organización, ni a los destinatarios de la acción (horarios a destajo, planteamientos asistenciales de “cuantos más ayuden, mejor”. Hay ayudas que perjudican y perpetúan situaciones de dependencia).

2.2.3. La interdisciplinariedad

En muchos casos ha estado vigente hasta nuestros días el criterio de la especialización profesional. Ciertamente que un buen profesional es aquel especialista que hace bien su trabajo concreto. En las organizaciones del Tercer Sector abundan estos profesionales y hay que reconocer y destacar su labor. Pero en un universo inestable y complejo, las especializaciones pueden llegar a encubrir enormes ignorancias. Es en los espacios formativos donde se debe cambiar de pautas de actuación y de pensamiento:

Abordar el análisis de la realidad social solamente desde la sociología, configurar una comité ético sólo a partir de profesionales de la filosofía moral, plantear la relación de ayuda sólo desde la psicología, programar toda intervención social desde la lógica del trabajo social, enjuiciar las relaciones Norte-Sur en clave económica, son posibilidades que mutilan nuestra capacidad de reflexión y de acción. La hiperespecialización impide ver la globalidad, pues fracciona y parcializa. El reto de la complejidad estriba en captarla sin romperla, y la división del saber en diferentes disciplinas hace imposible captar “aquello que está junto”, es decir, ese tejido interdependiente que llamamos complejidad. Las disciplinas específicas han tenido como fin llegar a ciertas certidumbres; sin embargo, coincido con Morin en que “la mayor aportación del siglo XX ha sido el conocimiento de los límites del conocimiento. La mayor certidumbre que nos ha dado es la de la imposibilidad de eliminar ciertas incertidumbres” (Morín, 2000:71-72)

Nuestra realidad social es sumamente compleja, y no la abarcamos tan sólo mediante conocimientos sectoriales. Tampoco hablamos de consensuar una cierta multidisciplinariedad. Lo multi o lo pluri habla de cantidades que se añaden unas a otras, pero en las que no hay encuentro. Más bien abogamos por la fertilización cruzada de métodos y conocimientos sectoriales que buscan un conocimiento integrado y que tratan de aportar respuestas integrales.

La interdisciplinariedad “es la relación recíproca, interpenetrada, de unas y otras disciplinas, en torno a un mismo sujeto-objeto, o situación, o problema, estructura-funciones-finalidades, etc. La interdisciplinariedad se produce a escala teórico-práctica, cuando hay coordinación entre los conocimientos de los representantes de diversas disciplinas en relación con algún fenómeno completo”(Vilar, 1997: 32). En términos educativos, habría que destacar que la interdisciplinariedad permite *entreeducarnos* unos con otros, no con el fin de eliminar incertidumbres sino para llegar a un conocimiento aproximado y modesto de la realidad.

2.2.4. Algunas concreciones

- *Modificar las estructuras organizativas*, de modo que hacerse cargo de un modelo de acción social que prima lo territorial-complejo sobre lo sectorial-simplificador, significa abordar problemáticas de conjunto, lo cual requerirá una readecuación organizativa de determinados puestos de trabajo y del enfoque de la acción voluntaria.
- *Pasar de la sectorización a la convergencia*. En muchos casos partimos de una excesiva parcelación de nuestro trabajo educativo, no sólo en relación con los programas de acción directa, a través de los diferentes colectivos de atención, sino también en la acción indirecta que se llevan a cabo tanto con el personal voluntario como con el contratado. Urge la convergencia y la apuesta por el trabajo en común entre lo complementario.
- Por otra parte, más que hablar de “programa de” Formación, habría que pensar en la *estrategia formativa* de la institución, en cualquiera de sus diferentes ámbitos territoriales. El *programa* es la determinación a priori de una secuencia de acciones concretas con miras a un objetivo. El programa es eficaz en condiciones exteriores estables, pero ante la menor perturbación de estas condiciones paraliza o desvirtúa la ejecución del programa trazado. La *estrategia*, por el contrario, se establece con vistas a un objetivo, como el programa, pero busca sin cesar informaciones y datos de la realidad para modificar su acción en función de las nuevas informaciones recogidas desde el espesor de la vida cotidiana y de los acontecimientos. “Toda nuestra enseñanza tiende al programa mientras que la vida nos pide estrategia” (Morín, 2000: 80). La estrategia formativa permite agilizar y flexibilizar los procesos educativos en marcha en función de los sujetos que lo realizan.
- *Creación-adecuación de itinerarios educativos*. Uno de los cometidos de los equipos formativos ha de ser impulsar itinerarios educativos para los voluntarios y para los equipos de acción. Los itinerarios no son caminos trazados, ni recetas a seguir, sino que más bien se parece a la tapa de un puzzle que nos sirve de referencia, pero que en cada caso se debe construir pieza a pieza, empezando por donde se juzgue más conveniente en cada momento.
- *Impulsar la figura del animador*. Los itinerarios educativos no se hacen solos, y menos aún nacen de una cabeza centralizada en un puesto de mando. Los equipos de acción necesitan un serio y permanente acompañamiento, que se ha de verificar en personas cercanas, próximas, accesibles.

bles; capaces de acompañar procesos y dispuestas a innovar, arriesgar y e inventar futuros posibles en el marco formativo. Invertir en la promoción de animadores de voluntariado implica invertir en una mejor acción social y en el desarrollo sostenible de la organización.

- *Equipos de acción.* Necesitamos reflexionar sobre la razón de ser de los equipos de acción y ajustar nuestros deseos a la realidad. El equipo de acción, en estos momentos, se configura como un espacio mestizo, de contornos poco definidos, que se nos abre como un inmenso campo de formación para sus integrantes, de manera que se genere un aprendizaje colectivo de “otra” manera de ser equipo. No son equipos de contratados más colaboradores voluntarios; no constituye un grupo de referencia; no forman un grupo de autoayuda, y sin embargo, en estos equipos se está innovando una nueva presencia social y se están construyendo unas nuevas tramas comunitarias.
- *Espacios interdisciplinarios.* Sería necesario retomar algunos de nuestros espacios de trabajo y repensar: ¿En qué medida nuestros equipos de trabajo están configurados por profesionales de una sola formación académica?, ¿hasta qué punto los seminarios de reflexión y formación que realizamos tienen en cuenta el planteamiento interdisciplinar? ¿cómo cuidamos que nuestros materiales pedagógicos no estén sesgados desde un solo campo del saber?; ¿de qué manera abordamos los estudios y análisis de la realidad local, nacional y global?

2.3. Sistema externo: cambio social

Este tercer sistema formativo quiere *contribuir a un efectivo cambio social*. Ello significa que hay que modificar nuestros planteamientos, hábitos y recursos formativos en función del nuevo modelo de acción social que estamos descubriendo.

Esto significa alinear coherentemente la reflexión sobre nuestra acción, las líneas de acción y el horizonte de nuestro trabajo. Veamos.

2.3.1. Reflexión sobre nuestra acción

- Abordar desde un actualizado acercamiento el fenómeno de la *exclusión social*, teniendo en cuenta de que nos encontramos ante un proceso social, cultural, político y económico que se articula como una tela de araña, de manera que nuestra respuesta tendría que poner en cuestión algunas de las seguridades con las que mantenemos cierto tipo de acción social.

- Ganar *credibilidad moral* ante la sociedad. El mundo del compromiso organizado no puede vivir de la historia, ni tampoco se debe sentir incómodo por encontrarse en una sociedad que le va a pedir a las organizaciones que encarnan ese compromiso la misma transparencia, la misma coherencia y la misma rectitud que al resto de instituciones sociales. La credibilidad se aloja en el terreno de nuestras prácticas, tanto al interno (en el trato a las personas, ya sean contratadas o voluntarias) y hacia el exterior (en los mensajes que se lanzan a la sociedad, en las relaciones con las Administraciones Públicas, con las empresas, con el resto de organizaciones, en la transparencia económico-financiera, etc.)

2.3.2. Líneas de acción

- Orientar buena parte de la acción social y formativa en la clave del *desarrollo comunitario*, a partir del análisis de la realidad que realiza la propia comunidad, facilitando su diálogo con el mundo de la exclusión. Esto significa vincular todos los polos de atracción comunitarios que están a nuestro alcance. No podemos hacer del desarrollo comunitario un espacio de autorreferencialidad; la formación debe vincularse a las prácticas, historias y territorios concretos a partir de la participación de los sujetos con los que trabajamos. “Lo peor de la autorreferencialidad es que acaba leyendo las necesidades sociales en función de los propios instrumentos de respuesta” (García Roca, 1998: 37).
- Establecer una adecuada *relación educativa con los destinatarios* de nuestra acción. Podemos caer en el error de creer que las personas y colectivos entre los que estamos son susceptibles de “introducirse” en los procesos educativos que nosotros les preparamos, como si ellos fueran tan sólo un objeto formativo. La cuestión no es que el sin hogar adquiera nuestras pautas de comportamiento, sino que asuma su realidad y pueda protagonizar su vida con sentido, dignificándola exigiendo sus derechos, y vigorizándola trazando relaciones de apoyo mutuo. Para ello somos facilitadores, no profesores.
- Explicitar la *dimensión política* del quehacer de las organizaciones de solidaridad. Si bien éstas no son organizaciones de carácter político, indudablemente participan de la acción política en el sentido amplio de la palabra, en tanto que constituyen parte de la trama social que construye la *polis*. Cuando las organizaciones, redes y plataformas solicitan otro plan de exclusión social, cuando toman institucionalmente una posición crítica ante determinadas políticas sociales insuficientes o abusivas, cuando reú-

nen firmas para conseguir una ley que abogue por la condonación de la deuda externa, cuando van a la calle juntos para recordar a los gobernantes que siguen existiendo los objetivos del desarrollo del milenio, cuando se continúa acogiendo a los inmigrantes sin papeles, cuando abogan por un comercio justo o por la banca ética, cuando participan en una línea de trabajo con los sin hogar o con los enfermos paliativos o con los inmigrantes que se plantea desde una comunidad autónoma, ... sencillamente se está haciendo política.

- Ciertamente, hay que distinguir en la acción social de las organizaciones tres ámbitos de actuación complementarios: en primer lugar debemos hacer patente la acción *pre-política* de buena parte del voluntariado, vinculado al cultivo de los valores relacionados con la proximidad, el encuentro interpersonal, el crecimiento mutuo, la creación de ámbitos solidarios de sentido, etc. Al tiempo, cultivamos la acción *política*, propiamente dicha, a través de la participación consciente en las políticas sociales municipales, autonómicas o nacionales, mediante métodos convencionales de diálogo, acuerdo y pacto. Igualmente, las organizaciones desarrollan la dimensión *meta-política* a través del ejercicio de métodos no convencionales y que tienen que ver con: campaña de condonación de la deuda externa, campaña por otro plan de exclusión social, participación en determinados foros y plataformas que trabajan por “otra” globalización, etc.
- Lo cual quiere decir, en términos educativos, que hay que presentar con normalidad esta dimensión política del hacer de las organizaciones de solidaridad.

Por último, una concreción formativa y organizativa puede y debe ser *acentuar el carácter de movimiento social de las organizaciones, más allá de que se presten determinados servicios*. Actualmente, las organizaciones de solidaridad, especialmente las de voluntariado, tienden a convertirse en empresas prestadoras de servicios, a lo cual acompaña el neoliberalismo que minimiza la acción del estado en las políticas sociales y ensalza la labor de las organizaciones sociales dejándolas poco menos que libre campo de juego para que se hagan cargo –mediante la inyección de las subvenciones- de lo relacionado con la exclusión social.

Sin desdeñar la importancia de la calidad de la gestión, como hemos señalado en páginas anteriores, debemos saber enmarcarla creativamente en un ámbito que no es el de la empresa sino en el de una institución dinámica al servicio del dinamismo de la solidaridad. En este sentido, cada organización debe valorar si en este momento histórico pone el acento en la prestación de servicios o en la confi-

guración de un movimiento social propositivo, desde la animación y el desarrollo comunitario, en vinculación con otras organizaciones sociales.

Desde el punto de vista formativo la cuestión es sumamente relevante. No es lo mismo formar para la tarea bien hecha en el refuerzo escolar que para una visión de conjunto de la situación de los chavales en situación de riesgo en nuestros barrios. La formación de una organización desvela cosmovisiones de sentido, posicionamientos políticos globales, alianzas entrañables, acciones estructurales y globales que no podemos ignorar. Formar para el cambio social necesariamente pasa por comprendernos a nosotros mismos como protagonistas de un movimiento social amplio y diverso, generador de una musculatura ética ágil y novedosa, que no descuida servicios y proyectos de acción pero que los inscribe en la lógica de procesos sociales en marcha más amplios y dinámicos que nuestros propios programas.

3. LA FORMACIÓN COMO OPORTUNIDAD

Todo lo expresado hasta ahora, tenemos que hacer el esfuerzo de reconvertirlo en oportunidad formativa.

Cuadro IV



Los tres sistemas formativos señalados si quieren facilitar cambios de mentalidad, cambio organizativo y cambio social efectivos sólo pueden estar vinculados a un estilo formativo marcado por el proceso intencional que parta de la experiencia.

Los sistemas formativos, por ser abiertos, se comunican entre sí y con el exterior. Su lógica de funcionamiento pivota sobre tres vértices interconectados:

3.1. Proceso educativo, como estilo de trabajo

Los sistemas formativos referidos sólo caben trazarse desde un planteamiento educativo que ponga como centro de su praxis, como hemos venido señalando en páginas anteriores, al *proceso educativo* en permanente diálogo con la realidad, que se concreta en el impulso de una diversidad de itinerarios educativos, en los diferentes contextos en los que se mueva cada organización. Un planteamiento pedagógico, pues, inductivo y flexible, cuyos itinerarios educativos están sometidos a una crítica y adaptación permanentes.

En ningún caso partimos de cero. Contamos en cada organización con una trayectoria personal y grupal, una determinada experiencia, unas preocupaciones, unos interrogantes, unos centros de interés. Desde ahí tenemos que partir cuando hablamos de la formación y del trabajo educativo con los agentes de solidaridad. Dicho de otra manera, tener en cuenta los procesos personales y grupales, lejos de ser una consideración teórica un tanto etérea, tiene consecuencias metodológicas bien concretas. Señalemos algunas:

- No podemos aplicar indistinta e indiscriminadamente “packs formativos”.
- No puede haber respuesta sin pregunta. En ocasiones, en la formación se proporcionan respuestas a preguntas que nunca se han formulado y, por tanto, se evaporan rápidamente. (En no pocos lugares se escuchan cosas como “es que la gente no quiere venir a la formación”, “ es que lo que buscan es solo la acción ...”) Facilitar el crecimiento personal y grupal significa también provocar preguntas, cuestionamientos, interrogar, problematizar.
- Hablamos de un proceso permanente. Esto no es lo mismo que una sucesión de acciones formativas. Los espacios y momentos informales son espacios y momentos formativos.
- La reflexión debe inducirse a partir de la experiencia. Esto es lo contrario a la metodología deductiva que aplicamos habitualmente en la que parti-

mos del concepto que queremos explicar para acabar buscando las aplicaciones prácticas.

- Inducir sería algo así como: partiendo de la experiencia, “poner en situación”, provocar interrogantes, leer las demandas, leer las necesidades; y, desde ahí, provocar la reflexión en la que fundamentamos, encontramos conceptos que den significado a lo anterior, investigamos, aclaramos.

3.2. La participación, como método de trabajo

La formación de una institución expresa en buena parte el grado de participación interna que existe en su interior. La formación de expertos siempre estuvo en manos de unos pocos que saben y depositan su saber sobre aquellos que muestran determinadas carencias. El estilo educativo que prima el proceso desde la experiencia necesita por definición del aporte de todos, porque la participación de voluntarios, trabajadores, directivos y destinatarios de la acción es parte relevante del propio camino de aprendizaje compartido. Movilizar la participación en la formación conlleva activar los distintos recursos (los dados, y sobre todo, los generados desde las potencialidades de cada cual), promueve interconexiones de comunicación entre los distintos actores en juego y desarrolla el instinto de aprendizaje en el que todos los miembros de la organización se entre-educan.

La formación, en definitiva, expresa el despliegue de procesos participativos que tienen la virtualidad de no ir contra nadie ni contra nada, sino que acontece como apuesta mancomunada a favor del crecimiento personal y grupal y de la transformación de la realidad injusta sin que ésta nos llegue a amargar ni quemar. La formación no tiene efectos mágicos ni habita en el país de las recetas instantáneas; por ello urge convencernos de que el protagonista de ese proceso formativo que hace frente a una realidad que se nos tambalea y que nos genera multitud de incertidumbres, llama a cada una de nuestras puertas invitándonos a participar activa y críticamente, porque ese protagonismo también es el nuestro.

3.3. El equipo de formación amplio, como estrategia de trabajo

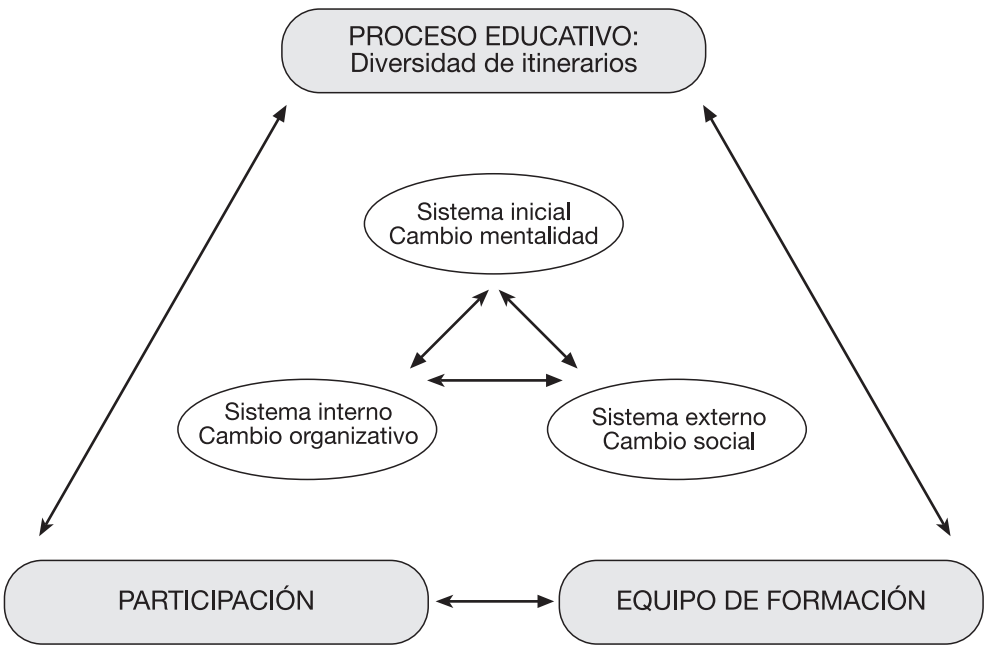
Por estrategia entendemos el ámbito territorial desde el cual proyectamos y trabajamos los diversos sistemas formativos. Ya hemos señalado anteriormente que el ámbito formativo, comprendido de manera global e integral, debería tender a converger en un espacio común donde diversos y complementarios departamentos y/o programas fueran los encargados de llevar hacia delante estos sistemas formativos, respetando las especificidades de cada Programa. Por eso hablamos de un equipo de Formación ampliado en cada organización. Un equipo formado por dos o más personas, que no responda al clásico “programa de” formación, sino

que recoja todo lo relacionado con la praxis educativa entre los diferentes agentes de la organización, y que corresponden también a otros programas de acción directa o indirecta.

En efecto, no todos valemos para todo. Y en esto de la formación en clave de procesos educativos hemos de buscar, a nuestro juicio, a:

- personas con suficiente trayectoria de acción directa concreta en el mundo de la exclusión, sea en Cáritas o en otra institución;
- personas con talante y estilo educativo;
- personas capaces de trabajar creativamente en equipo;
- personas capaces de ver más allá de su especialidad académica o profesional;
- personas inquietas en su propia formación permanente.
- personas innovadoras y con mirada ancha.

Cuadro V



4. CONCLUSIONES

1. De una concepción de la formación basada casi siempre en contenidos y métodos propios de la educación formal, vemos necesario pasar a la puesta en marcha y/o consolidación de procesos educativos que tienen en la diversidad de itinerarios concretos su máxima expresión.
2. De una gestión de la formación, entendida bajo la estructura de “programa”, hemos de pasara diseñar estrategias formativas en las que se vinculen los distintos ámbitos pasar a formativos de la organización, para crear un solo ámbito de convergencia formativa, que responde en la práctica a una gestión compartida en un equipo de trabajo.
3. De una formación pensada y dirigida casi en exclusiva para el voluntariado hemos de pasar a una formación cuyo sujeto es toda aquella persona que forme parte de la organización, ya sea como voluntario, como contratado o como directivo.
4. De una formación que pone el acento en la adquisición de saberes o técnicas a la formación que tiene al aprendizaje compartido como hilo conductor del proceso en marcha.
5. De una formación dirigida y organizada básicamente desde centros de planificación a una formación cuyos protagonistas principales son los grupos de base, los equipos de técnicos y voluntarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARANGUREN GONZALO, L., (2000), *Cartografía del voluntariado* PPC, Madrid.
- AHUMADA, L. (2001), *Teoría y cambio desde los modelos de aprendizaje organizacional*, Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- BECK, U. (2002), *La sociedad del riesgo global*, Siglo XXI, Madrid.
- CAPRA, F.(1998), *La trama de la vida*, Anagrama, Barcelona.
- DOCUMENTACION SOCIAL (2001), nº 122, *Repensar el voluntariado*, CARITAS ESPAÑOLA, Madrid.
- DOCUMENTACION SOCIAL (2007), nº 145, *Re-pensar la intervención social*, CARITAS ESPAÑOLA, Madrid.
- ESTEVE, G.(2004), *Formación del voluntariado*, CCS, Madrid.
- FANTOVA, F.(2001), *La gestión de organizaciones no lucrativas*, CCS, Madrid.
- FANTOVA, F.(2005), *Tercer sector e intervención social*, PPC, Madrid.
- GARCIA ROCA, J.(1998), *La formación para una sociedad participativa*, Dossier Escuela de Formación Social de Cáritas 1997, Cáritas Española, Madrid.
- MORIN, E.(1998), *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona.
- MORIN, E.(2000), *La mente bien ordenada*, Seix Barral, Barcelona.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA, Colección de cuadernos formativos *A fuego lento* (2001-2003), Madrid.
- RENES, V., FUENTES, P., RUIZ, E., JARAIZ, G.,(2007), *Realidad, pensamiento e intervención social*, en DOCUMENTACION SOCIAL 145.
- RODRIGUEZ CABRERO (coord.)(2003), *Las entidades voluntarias de acción social en España*, Cáritas Española-Fundación Foessa, Madrid.
- RONCO, E. y LLADO, E.(2000), *Aprender a gestionar el cambio*, Paidós, Barcelona.
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.(1995), *La organización que aprende*, Addison Wesley, Santiago de Chile.
- UGALDE, M. y TRAPOTE, A.(1999), *La gestión de la calidad de las organizaciones de acción social*, en ZERBITZUAN, 37 (1999).
- VILAR, S.(1997), *La nueva racionalidad*, Kairós, Barcelona

Rafael Ruiz de Gauna, rruiz@peretarres.org
Anna Solé i Serra, ps@peretarres.org
Pau Vidal García, pau.vidal@tercersector.net
Ana Villa Uriol, ana.villa@tercersector.net

LA FORMACIÓN EN EL TERCER SECTOR:
UN ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO
DE SUS EQUIPOS
TRAINING IN THE THIRD SECTOR: A KEY FACTOR
FOR THE DEVELOPMENT OF THEIR TEAMS

Rafael Ruiz de Gauna, *Director del Instituto de Formación Pere Tarrés.*

Licenciado en Ciencias Biológicas, y diplomado en Pedagogía del Tiempo Libre y Animación Sociocultural. Es director del Instituto de Formación Pere Tarrés desde el año 2003 hasta la actualidad. Ha sido Secretario General del Instituto de Formación – la Escuela del Esplai – Fundación Pere Tarrés desde noviembre de 1988 hasta el año 2003. Es profesor y Director de postgrados en las Escuelas Universitarias de Trabajo Social y Educación Social Pere Tarrés de la Universitat Ramon Llull en temáticas de gestión de organizaciones no lucrativas. Tiene amplia experiencia asociativa en entidades de diferentes ámbitos (sociales, culturales y educativas) y actualmente es Secretario de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya.

Pau Vidal García, *Fundador y Coordinador del Observatorio del Tercer Sector.* Experto en funcionamiento de organizaciones no lucrativas. Carrera de Dirección de Empresas y MBA. Codirector de las siete ediciones del Postgrado de Función Gerencial de las ONGD Fundación La Caixa-ESADE y profesor invitado de planificación estratégica en la UCA (El Salvador). Ponente en cursos y postgrados del tercer sector, así como en congresos y jornadas de ámbito nacional e internacional. En los últimos años, desde el OTS, ha dirigido numerosos proyectos de investigación sobre el tercer sector, en temas varios como su estructura y composición, áreas de funcionamiento de las organizaciones y sus áreas de interés. Ha

escrito una gran variedad de artículos, papers y cuadernos sobre el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas y es coautor de diversos libros sobre el tercer sector entre los que destacan *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Columna, 1997; Deusto, 1998), *el Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya* (CETC, 2003), *El finançament de les entitats juvenils del CNJC* (CNJC, 2004) y *El movimiento asociativo juvenil: escuelas de ciudadanía* (CJE, 2005). Asimismo, ha realizado proyectos de consultoría en el mundo de las organizaciones no lucrativas, en ámbitos como la planificación estratégica, el gobierno de las entidades, la captación de fondos, recursos humanos, responsabilidad social, gestión de proyectos. Colabora en los Consejos asesores de Fundación Adsis, Fundación Esplai, Fundació Comtal y la Plataforma del Voluntariado de España.

Anna Solé i Serra, *Coordinadora de Tercer Sector en el Departamento de Proyectos Sociales, Fundació Pere Tarrés*. Licenciada en Ciencias Químicas y MBA por ESADE. Ha ocupado cargos de consultora y como responsable de calidad en diferentes empresas de servicios. Entre enero y agosto de 2007 ha sido la Coordinadora de Tercer Sector en el Departamento de Proyectos Sociales de la Fundació Pere Tarrés donde ha coordinado y dirigido diferentes proyectos y estudios en el ámbito social.

Ana Villa Uriol, *Responsable de proyecto, Observatorio del Tercer Sector*. Ha realizado la carrera de Dirección y Administración de Empresas, y MBA en ESADE. Ha colaborado con la realización del *Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya* (CETC, 2003) y en el estudio sobre la financiación del asociacionismo juvenil catalán (CNJC, 2004). Ha coordinado el estudio sobre la valoración de procesos de aprendizaje en las organizaciones juveniles para el CJE (2005) y la investigación *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado* (2006). En la actualidad, coordina las investigaciones sobre *El factor humano en las ONL catalanas* y *Conocimiento y valoración de los costes de la calidad a mismo tiempo que elabora la investigación La colaboración entre el tercer sector, la Administración Pública y la empresa*.

RESUMEN

Los retos que abordan las entidades no lucrativas están relacionados con los cambios que se producen en su entorno así como también con aspectos de su gestión interna. Así pues, la formación en un elemento estratégico para el desarrollo de los equipos del tercer sector ya que puede contribuir a responder adecuadamente a los retos actuales. Este artículo analiza la situación actual de las ONL en relación a la planificación de la formación, el proceso de diagnóstico de necesidades formativas, las acciones formativas que se llevan a cabo así como las facilidades y dificultades con que se encuentran las organizaciones en este ámbito.

Además, concluye con una serie de recomendaciones orientadas a las organizaciones no lucrativas y a los agentes de formación.

PALABRAS CLAVE

Formación, Tercer Sector, Diagnóstico de necesidades formativas, Acciones formativas.

ABSTRACT

The challenges faced by non-profit organizations are related to the changes in the environment in their internal management. Professional training can contribute to properly solving current challenges. That is why , it is a strategic factor in the development of teams in the Third Sector. The article analyses the current situation in NPO regarding training, planning, the diagnosis of training needs,current training programs as well as the good and bad points with which these organizations must work. It ends with a series of recommendations aimed at non-profit organizations and training agencies.

KEYWORDS

Training, Third Sector, training needs diagnosis, training activities

SUMARIO:

1. LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO
2. APROXIMACIÓN A LOS RETOS DEL TERCER SECTOR
3. LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
4. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
5. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

El artículo que se presenta a continuación se ha estructurado en varias partes. En primer lugar, se muestran los objetivos principales del proyecto así como la metodología que se ha seguido. Posteriormente, se presentan los principales retos del tercer sector ya que estos influyen de manera directa en la formación que se requiere llevar a cabo desde las organizaciones. En tercer lugar, se hace una aproximación a la gestión de las personas en las organizaciones no lucrativas y se analiza específicamente la situación de las organizaciones en relación a la formación. Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones en el ámbito formativo y en relación a los agentes de formación.

1. LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Objetivos

Desde principios del año 2007 el área de Proyectos Sociales de la Fundación Pere Tarrés (www.peretarres.org) y el Observatorio del Tercer Sector (www.tercer-sector.org.es) han estado trabajando en un proyecto sobre el Factor humano en las organizaciones no lucrativas y, con atención especial a la formación en las entidades. Este proyecto ha contado con el apoyo del Consorci per a la Formació Contínua de la Generalitat de Catalunya.

El objetivo principal de esta iniciativa ha sido analizar las necesidades de formación continua que deberían cubrir las organizaciones no lucrativas ante los cambios organizativos y de gestión para afrontar los actuales retos sociales y políticos.

Más concretamente se ha querido:

- Profundizar en el análisis de los retos que actualmente tienen las ONL y cómo se concretan en cambios organizativos y de gestión.
- Identificar las competencias profesionales que deberían permitir la adaptación de las personas trabajadoras a los nuevos requerimientos organizativos y de gestión.
- Definir las necesidades formativas que deberían cubrir las carencias competenciales en sus diferentes niveles de responsabilidad
- Ofrecer herramientas que ayuden a las ONL a desarrollar una política de formación continua orientada al logro de las competencias detectadas en el estudio.

1.2. Enfoque metodológico

El planteamiento metodológico de este estudio ha sido principalmente cualitativo. De esta manera, se ha recogido información garantizando la presencia de organizaciones de diferentes dimensiones, gran heterogeneidad de territorios de actuación –ámbito local, provincial y estatal- así como pertenecientes a diferentes ámbitos de acción. Todas las organizaciones tenían sede en Cataluña. Por tanto, no se buscaba una representatividad rigurosamente estadística, que sería más propia de un trabajo de carácter cuantitativo.

A continuación se describen las principales fases de realización de este estudio:

- **Revisión bibliográfica y documental:** la búsqueda de fuentes se ha centrado en publicaciones que incluyeran información específica sobre los retos actuales de las entidades no lucrativas. También se ha trabajado a través de fuentes específicas sobre la gestión de las personas en las organizaciones porque proporcionan una perspectiva amplia sobre cómo enmarcar la formación para el desarrollo de las personas en las entidades.
- **Entrevistas con directivos y/o responsables de la gestión y el desarrollo de personas de las entidades:** se han realizado un total de 85 entrevistas a directivos/as y responsables de la gestión y el desarrollo de las personas.
- **Grupos de discusión con personas remuneradas:** las personas que han participado en estos grupos, seleccionadas a partir de los contactos obtenidos a través de las entrevistas del trabajo de campo, han recibido algu-

na acción formativa organizada o facilitada por sus entidades durante el último año.

Además, el proyecto ha contado con las aportaciones de un **grupo de expertos** compuesto por: personas del equipo del proyecto y personas especializadas en esta área provenientes del mundo académico, de Departamentos de Gestión y desarrollo de personas de organizaciones no lucrativas y de Consultorías de Recursos Humanos y asociaciones de profesionales.

2. APROXIMACIÓN A LOS RETOS DEL TERCER SECTOR

2.1. Introducción

La formación de las entidades no lucrativas está muy vinculada a los retos con los que se encuentran estas organizaciones en la actualidad. Algunos de ellos son consecuencia de los cambios de entorno y otros tienen que ver con aspectos vinculados a la gestión de las entidades. A continuación se explican de forma sintética los principales retos identificados.

2.2. El reconocimiento

En la actualidad resulta complicado disponer de una definición clara sobre el alcance del tercer sector, cuáles son sus límites, cuáles son sus dimensiones, cuántas entidades lo configuran, qué abanico de actividades realiza, con qué volumen de usuarios/as y beneficiarios/as cuenta, etc. A medida que el sector crece es más importante saber cuál es su impacto ante las necesidades sociales y su rol como agente creador de capital social. Así, la realización de más estudios periódicos y, por lo tanto, disponer de más información facilitaría el reconocimiento a nivel sectorial.

Al mismo tiempo, las entidades que actúan de forma transversal tendrían que analizar qué funciones pueden jugar en la atención a las nuevas necesidades que se producen como consecuencia de los cambios sociales. Como agentes de transformación social las ONL deben estar legitimadas por la sociedad.

2.3. La coherencia entre la misión-actividades

Ante el incremento en la demanda social y la ampliación de la diversidad de servicios es necesario que las organizaciones sean capaces de adaptarse a este nuevo contexto. La coherencia entre misión y actividades define qué son las enti-

dades. Así, entre otros aspectos sería importante determinar qué peso tiene la prestación de servicios y en qué tipo de actividades se da.

2.4. La rendición de cuentas

El desarrollo de una cultura basada en la transparencia y la rendición de cuentas contribuyen a construir sólidamente la confianza en las entidades no lucrativas, promueve la participación en éstas y puede otorgar una mayor legitimidad al tercer sector para actuar. La cultura de la transparencia es una responsabilidad colectiva de sector, que se construye a través de un trabajo cotidiano. Los órganos de gobierno tienen un rol central en este proceso.

2.5. La responsabilidad social

La responsabilidad social se trabaja a menudo a través de acciones aisladas y sin una perspectiva global. Esto significa que todavía hay un largo camino por recorrer hacia la gestión transversal y estratégica de la responsabilidad social. Las organizaciones están predispuestas a asumir su responsabilidad social pero tienen debates internos sobre los contenidos básicos.

El punto de partida de la responsabilidad social de las ONL es la coherencia entre los valores y las líneas de actuación. A partir de aquí, se pueden identificar siete áreas de interés sobre las cuales hace falta incidir para construir esta responsabilidad: las personas dentro de la organización, los involucrados, la misión y los valores, la transparencia, la gestión medioambiental, la comunicación masiva y la implicación social.

La legitimidad que da la coherencia es imprescindible para que las ONL cumplan su rol social. Además, el mismo crecimiento del sector, el aumento de la exigencia por parte de la sociedad y el incremento de la competencia harán de la responsabilidad social un factor de competitividad y sostenibilidad clave en el futuro próximo.

2.6. La incidencia política

La incidencia política se ha convertido en una estrategia central para la mayoría de las ONL. Se entiende por incidencia política el “proceso de influir en los resultados, incluyendo las políticas, posiciones y decisiones de las instituciones públicas y privadas”.

Como agentes de transformación social, las ONL deberían ser capaces de formular opiniones y ejercer liderazgo. La incidencia política se realiza de manera

diversa desde las organizaciones, mediante la realización de determinados proyectos, actividades, campañas, etc. Además, se ejerce desde los diferentes ámbitos en que trabajan las entidades, de forma que puede llegar a hacerse en sentidos contrapuestos desde organizaciones que defienden valores diferentes.

Sin embargo, este rol más político y transformador de las ONL debería venir complementado y acompañado de la legitimidad necesaria por llevar a cabo sus actuaciones.

2.7. El trabajo en red y las alianzas

“Otro reto tiene que ver con el mundo relacional: hacer alianzas. Alianzas fuertes con instituciones afines. Así lo que yo no puedo aportar, lo aporta la otra. Debemos unirnos para trabajar conjuntamente”. Extraído de una entrevista a un/a dirigente de una ONL

Se incluye tanto el trabajo entre diferentes organizaciones que forman parte del sector y también entre éstas y el resto de agentes sociales con los que resulta imprescindible crear complicidades.

El tercer sector cuenta con una gran cantidad de organizaciones de pequeñas y medianas dimensiones. Ante el crecimiento del sector y la disponibilidad limitada de recursos resulta muy interesante que las organizaciones incrementen su coordinación y el trabajo que realizan conjuntamente.

A pesar de que en los últimos años se ha incrementado el trabajo en red, todavía hace falta hacer un mejor aprovechamiento de su potencial. La presión del día a día dificulta la reflexión estratégica, y por tanto la generación de alianzas y redes estables. En algunos casos la competencia por los recursos y algunos personalismos son factores que dificultan la coordinación entre las entidades del sector. El fortalecimiento de las entidades de segundo y tercer nivel es importante para promover el trabajo en red.

Por otro lado, la sociedad relacional, como la han denominado algunos autores, es un nuevo modelo social basado en el diálogo, la colaboración y la cooperación entre sectores. Hay una necesidad creciente de colaboración entre los tres sectores: empresa, organizaciones no lucrativas y Administración Pública, para que se dé una corresponsabilización de los tres agentes en la respuesta a las necesidades sociales. Es importante que las organizaciones dejen patente cuáles son sus elementos diferenciadores en la prestación de servicios y en la realización conjunta de actividades.

2.8. La gestión organizativa

La mejor definición de la estructura organizativa surge como otro de los retos que tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de la entidad. Así, las entidades buscan definir y consolidar nuevos organigramas o incluso definir un organigrama hasta el momento inexistente con una identificación de roles y responsabilidades. Esta cuestión se plantea especialmente desde las entidades de pequeñas dimensiones, que seguramente están afrontando en la actualidad procesos de crecimiento.

El tercer sector está actualmente en un proceso de fuerte crecimiento. En este sentido, algunas de las entidades quieren abordar este crecimiento mediante una buena gestión. Entre otras se plantean propuestas como: la creación de nuevas áreas o delegaciones, la oferta de nuevos servicios, nuevos programas o nuevos proyectos así como la definición e implantación de procesos y criterios de eficacia y eficiencia. Así, quieren en algunos casos, crecer de forma planificada y ordenada, para no poner en peligro la viabilidad de la propia entidad.

La planificación estratégica es uno de los retos más claramente identificado en las fuentes secundarias consultadas. A menudo, las entidades afirman contar con un plan estratégico, pero a veces se hace de una manera informal.

2.9. La gestión de recursos económicos

“Un reto sería la captación de fondos privados. El 50% de nuestros recursos provienen de la Administración. Lo que queremos es ampliar las fuentes de financiación para no depender tanto de las administraciones. Por este motivo contratamos a una persona experta en captación de fondos privados”. Extraído de una entrevista a un/a dirigente de ONL.

Uno de los cambios del sector más evidentes es el crecimiento continuado del volumen económico del sector. Todavía se mantiene una gran diversidad en el volumen presupuestario que gestionan las organizaciones.

En el ámbito económico las entidades se plantean diferentes cuestiones: en primer lugar, el aumento de los recursos económicos, ya sea a través de subvenciones públicas o a través de fondos privados (otras entidades financiadoras o empresas). El aumento del presupuesto se quiere destinar a realizar más servicios o proyectos, o bien a mejorar las escalas de retribución de los equipos. En segundo lugar, se busca continuidad económica tanto para realizar proyectos o servicios como a la hora de garantizar la vida de la propia entidad. En tercer lugar, aparece la voluntad de variar las fuentes de financiación o bien, diversificar las que actual-

mente se tienen. En general, sobre todo se busca depender menos de las subvenciones que provienen de las administraciones públicas.

Los retos relacionados con los recursos económicos están muchas veces vinculados a procesos de crecimiento organizativo. Así, las entidades en proceso de crecimiento se plantean incrementar su presupuesto mientras que las organizaciones grandes, ya consolidadas, centran sus esfuerzos al mantener el nivel de ingresos actuales.

2.10. La calidad

El trabajo con calidad es una prioridad por las ONL. La implantación de sistemas de calidad es importante, pero hace falta ir más allá: hace falta que la calidad se integre como un valor más de las entidades. Desde esta perspectiva haría falta concebir la calidad como cultura necesaria para garantizar el futuro de las organizaciones y su rol social.

La calidad debería ser un motivo de implicación y colaboración de toda la organización, un trabajo conjunto sobre todos los procesos organizativos. Sólo desde esta perspectiva puede convertirse gradualmente en una verdadera cultura. En este proceso, hace falta que las organizaciones de segundo nivel sean impulsoras y apoyen las entidades de base en la búsqueda de vías de financiación; la busca de aprendizajes y referentes externos, de monitorización y de conocimiento.

Como primera fase dentro de la escala de prioridades de la organización, la sistematización de los procesos debe convertirse en un hábito organizativo, puesto que tiene consecuencias directas en la eficacia y eficiencia futuras. Este proceso de sistematización supone una primera aproximación a la implantación de un sistema de calidad.

2.11. La comunicación

La mejora en la gestión de la comunicación hace falta entenderla como clave para las organizaciones del tercer sector. Estas mejoras vendrían dadas por una integración de las campañas de comunicación, tanto interna como externa, en el marco de la estrategia organizativa. Por este motivo hace falta destinar los recursos necesarios y hace falta sistematizar los procesos de evaluación y recogida de información así como impulsar campañas conjuntas, creando nuevos espacios públicos de comunicación (webs sectoriales, revistas,...) y mejorando el uso de nuevas tecnologías para reducir los recursos necesarios.

Por un lado, las organizaciones que no utilizan las herramientas de comunicación se pueden acabar convirtiendo en organizaciones cerradas, ocupadas exclusivamente en la prestación de servicios y no en las funciones de sensibilización y denuncia. Esto puede comportar una pérdida de valor social y legitimidad del sector, que reduciría la confianza depositada por parte de la sociedad.

La comunicación externa suele tener como objetivo el conjunto de la sociedad civil, pero también las administraciones públicas y otros agentes y entidades del tercer sector. Las organizaciones de mayores dimensiones son las que con más frecuencia han hecho referencia a este tipo de retos.

2.12. La tangibilización de los valores aportados

Los valores son el eje central de las organizaciones no lucrativas y junto con la misión de la entidad han adquirido todavía más importancia en los últimos tiempos. Los valores organizativos constituyen un elemento diferencial respecto a las administraciones públicas y las empresas. Por este motivo, las organizaciones deberían impulsarlos en su manera de hacer y los deberían hacer explícitos. Incluso cuando las organizaciones se encuentran en continua transformación, sus valores son anclajes que les ayudan a mantener la cultura organizativa.

No obstante, la aportación de las entidades va mucho más allá de sus valores. Las organizaciones son creadoras de capital social y tienen impacto a la hora de dar respuesta a las necesidades sociales. Es importante que las organizaciones desarrollen una cierta orientación a resultados.

Las entidades recogen entre sus retos la necesidad de demostrar su eficacia y valor distintivo ante las administraciones y la sociedad para hacer frente al incremento de competencia con las empresas privadas, tanto en los servicios que se prestan como en la captación y retención de las personas remuneradas.

2.13. La innovación

Actualmente, como consecuencia de las rápidas transformaciones que se producen en el entorno, la necesidad de innovar se pone de manifiesto en todas las organizaciones de una u otra manera. Así se señala desde las diferentes fuentes consultadas.

La innovación es y será un valor relevante para las organizaciones. Es importante, entender la innovación en sentido amplio y no siempre vinculada a más necesidad de recursos económicos, tecnológicos, etc. En muchas ocasiones, es

suficiente fomentar la creatividad dentro de los equipos y reflexionar sobre qué hace la entidad y cómo lo está haciendo.

Es cierto, que las nuevas tecnologías pueden contribuir a mejorar la gestión dentro las entidades, a mejorar en el desarrollo de proyectos y actividades, etc. Impulsar su utilización puede suponer un adelanto a nivel organizativo, muy grande y un incremento en la eficacia y eficiencia.

En este contexto, el aprendizaje pasa a formar parte indispensable de la cultura de cualquier organización. Por este motivo, las entidades han de incorporar el aprendizaje continuo en su día a día y la formación entre sus procesos clave.

3. LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

3.1. La creación de modelo de gestión y desarrollo de personas y su ciclo en las organizaciones

Uno de los aspectos que se planteaba a las personas entrevistadas en el proyecto tiene que ver con la creación de una modelo de gestión y desarrollo de personas. El establecimiento de políticas propias en este sentido muestra una cierta madurez y un grado de reflexión organizativa al respecto. Un 72% de las organizaciones entrevistadas tenían un modelo de gestión y desarrollo de personas. A su vez, un 54% afirmaba contar con una persona responsable de esta área.

La existencia de una política de gestión y desarrollo de personas contribuye a que su gestión se haga de manera coherente desde el proceso de selección a la desvinculación de las personas a la entidad. A continuación se presenta un posible modelo que contempla los elementos que se deberían tener en cuenta por desarrollar una política de gestión y desarrollo de personas a las organizaciones.

Cada entidad puede adaptar este modelo e incorporar otros temas que pueden ser relevantes por su especificidad organizativa. Los esfuerzos que se quiere dedicar a cada una de las fases deben ser fruto de una reflexión estratégica desde la organización.

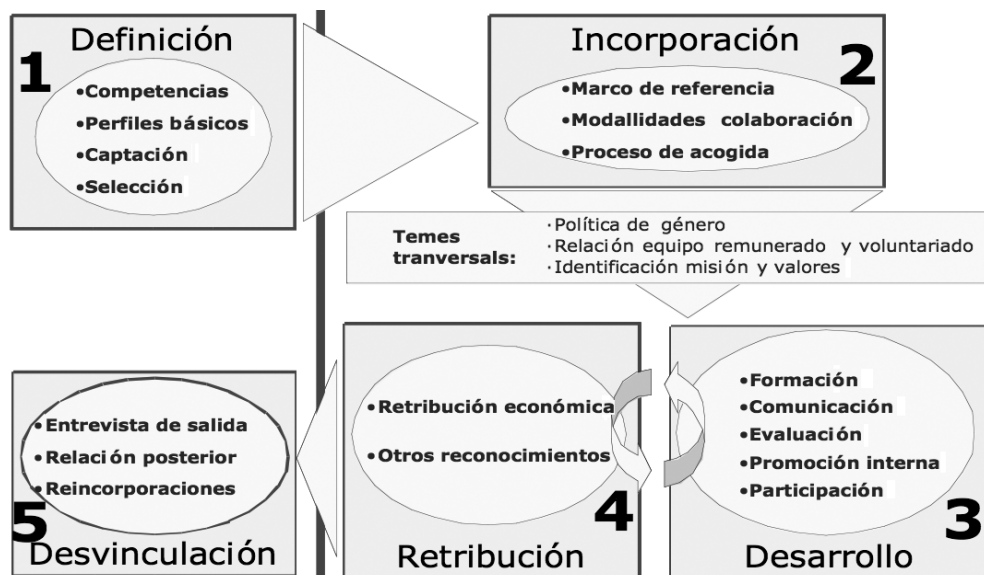
1. Definición del puesto de trabajo-voluntariado: Antes de que la persona se incorpore al equipo remunerado es importante tener definido su rol en la organización. Es relevante, por lo tanto, determinar cuáles son las competencias necesarias en el lugar que ocupará, definir qué canales se usa-

rán para la captación, si se utilizarán canales diferentes en función del perfil que se quiera seleccionar, clarificar de qué forma se llevará a cabo el proceso de selección y quien será la persona responsable, etc.

- 2. Incorporación:** Este es el momento en que la persona entra a formar parte de la organización. En la entidad tiene que estar definido cuál es el marco de referencia laboral por el cual se rige, qué tipo de colaboración es la más adecuada en cada caso y cuáles pueden haber, qué pasos deberían seguirse en el proceso de acogida a la entidad, etc.
- 3. Desarrollo:** Se trata de aclarar qué acciones se deberían realizar durante el desarrollo de la colaboración. Hay múltiples elementos que se deben considerar: qué política de formación hay en la entidad y si se dan planes personalizados de formación, qué mecanismos de comunicación interna se dan con el resto del equipo remunerado o voluntario, cómo se debe realizar el proceso de evaluación del equipo, qué canales de participación existen y qué se entiende por participación de las personas en la entidad, o bien, si existen o no fórmulas para la promoción interna.
- 4. Reconocimiento:** Recoge aquellas acciones que están destinadas a valorar qué aportación hace el equipo remunerado a la entidad y a reconocer su valor para la organización. Hay diferentes tipos de reconocimientos, formales como la retribución o bien, otros de carácter más informal.
- 5. Desvinculación:** Hace referencia al momento en que la persona dejará de tener relación laboral con la entidad. Esta etapa se ha de aprovechar por conocer cómo se han desarrollado las etapas anteriores y para garantizar que la persona se siente satisfecha del proceso experimentado. Es importante tener sistematizada una entrevista de salida de la organización, prever las posibles reincorporaciones en la entidad y determinar cual será la relación posterior de la persona con la organización.
- 6. Temas transversales:** Se incluyen en este apartado temas que tienen impacto en la gestión de las personas en su conjunto y no sólo en una de las etapas. Se trata de considerar la política de género, cuál es la relación que se establece entre el personal remunerado y el voluntariado, o bien, qué acciones se prevén para garantizar la identificación de las personas con la misión y valores organizativos. A estos temas transversales pueden añadirse otras que puedan tener impacto en la entidad.

Tal y como se ha visto en cada momento se necesita llevar a cabo acciones diferentes que se recogen en el esquema siguiente que presenta la visión completa del ciclo de gestión del equipo remunerado en la entidad:

Cuadro 1: El ciclo de las personas en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

3.2. Aspectos prioritarios a trabajar en esta área

Los retos vinculados a la gestión y desarrollo de personas son prioritarios para buena parte de las organizaciones entrevistadas. La formación, aparece como un elemento clave entre los retos señalados desde las entidades. Se postula como una de las herramientas básicas para hacer frente a otros de los retos que se han comentado en los apartados anteriores.

Se busca a través de la formación la adecuación de los perfiles a las necesidades de la entidad y la mejora de la calidad del servicio y de la gestión organizativa. Por este motivo, la formación debería centralizarse bajo un área especializada en la gestión y desarrollo de personas de la entidad. La definición e implantación de una política en este ámbito y el trabajo específico sobre alguna de las etapas del ciclo de personas son prioridades identificadas. En este sentido, las entidades buscan fidelizar a las personas, garantizar la cohesión de sus equipos

de trabajo, conocer las necesidades de las personas colaboradoras, definir e implantar políticas de reconocimiento, garantizar la conciliación, buscar la vinculación de las personas con los valores de la entidad, etc.

El trabajo en esta área debería orientarse al desarrollo de una visión y de una gestión global de las personas en las entidades. Las personas entrevistadas apenas mencionaron como relevantes los procesos de desvinculación con colaboradores como una posible fuente de conocimiento y de aprendizaje en la detección de oportunidades de mejora en la estabilidad de los equipos.

4. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

4.1. La importancia de la formación

“Nosotros cada año llevamos a cabo planes de formación para nuestros propios trabajadores. Trabajar con estos tipos de enfermos aporta mucha satisfacción pero al mismo tiempo puede llegar a quemar. Por lo tanto, intentamos trabajar el aspecto emocional a través de reuniones de equipo, para que exista un espacio donde poder abocar las inquietudes. Además, todos los cursos que crean que les pueden ser útiles para su formación, nosotros les damos todas las facilidades: formación subvencionada, horarios, etc.” Extraído de una entrevista a un/a dirigente de ONL

Las entidades plantean la formación continua como un elemento clave que garantiza la innovación constante así como la adaptación a las necesidades emergentes del entorno y las nuevas demandas de sus usuarios/as. De esta manera, es el reto prioritario en lo referente a la mejora en la gestión de las personas. Se trata de una forma de dar respuestas adecuadas a los retos que se plantean mediante la renovación y la mejora de las competencias profesionales de las personas. En este sentido, no se han detectado diferencias remarcables entre las entidades, en función de sus dimensiones o su ámbito de actuación.

En algunos ámbitos, este reciclaje competencial resulta no sólo necesario sino también imprescindible, por ejemplo, en el ámbito informático y de las nuevas tecnologías debido a la rapidez con la que se producen los cambios y las innovaciones. Tal y como se verá después, las acciones formativas en este ámbito representan una de las necesidades prioritarias de muchas organizaciones. En otros ámbitos, como es el caso de la atención a colectivos de discapacitados, las competencias personales resultan imprescindibles.

En este mismo sentido, la formación ayuda a garantizar de alguna manera la máxima calidad en los servicios prestados y una mejora en la atención global que se da a las personas usuarias. La formación revierte, según las personas entrevistadas, en una mejora organizativa global. Esta se ve como un instrumento eficaz para conseguir organizaciones con un nivel de calidad más elevado y una clara orientación a resultados.

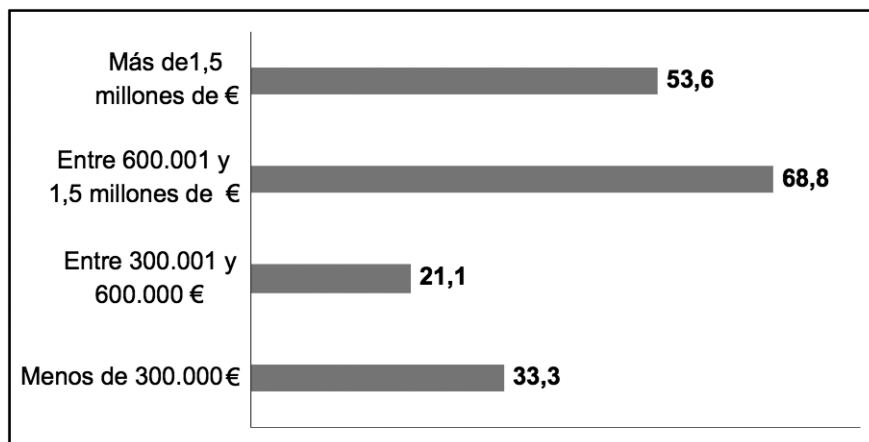
4.2. El desarrollo de políticas formativas

Las entidades señalan que las políticas formativas tienen consecuencias directas de cara al impulso del desarrollo personal y profesional de las personas, en la mejora de su motivación, cohesión y satisfacción así como de las condiciones en las que se realiza el trabajo. Se apunta también a la importancia de la formación en la proyección profesional y en el desarrollo de planes de carrera, la cual cosa posibilita a su vez la promoción interna de las personas facilitando y agilizando los procesos de selección de nuevas personas. En definitiva, la aplicación de políticas de formación puede tener consecuencias muy positivas y ser una forma de optimizar el trabajo de las personas, la gestión y la organización de las entidades.

Desde diferentes entidades se insiste en la necesidad de planificar la formación y ajustarla a las necesidades reales de las personas en el contexto de las organizaciones. Se trata de evitar la realización de acciones formativas sin objetivos definidos. Este tipo de acciones corren el peligro de saturar de manera innecesaria a las personas y de malgastar los recursos invertidos. Por otro lado, también se insiste en que las acciones formativas deberían tener una aplicabilidad en la práctica, que recaigan directamente en el trabajo diario. Los participantes en el estudio afirman pues que la formación debe ser planificada, pertinente y efectiva para que tenga sentido.

Las diferencias entre entidades aparecen cuando se pide si se considera que existe una política de formación. En este sentido, como queda representado en el siguiente gráfico de forma clara, la existencia de políticas de formación más o menos definidas está en relación con el volumen presupuestario (expresado en euros anuales). Más de la mitad de las organizaciones que tienen más de 600.000 euros afirman tener políticas de formación.

Gráfico 1. Existencia de política de formación por volumen presupuestario (en euros anuales)

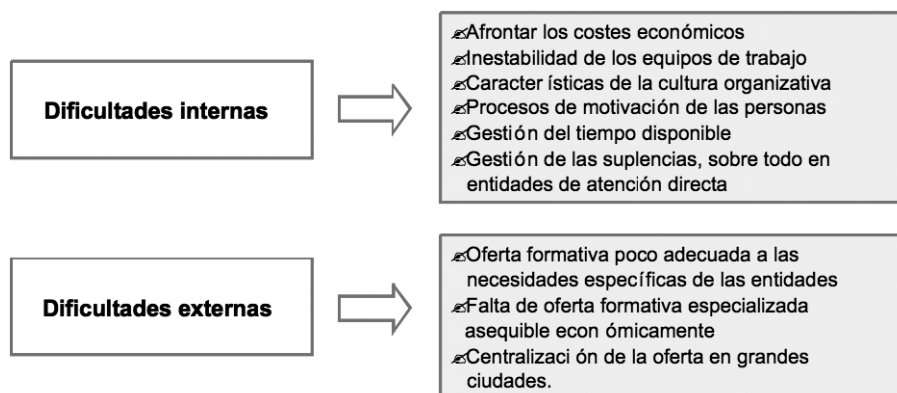


Fuente: Elaboración propia

4.3. Las dificultades identificadas

Las organizaciones identifican diferentes tipos de aspectos que suponen dificultades para ellas a la hora de plantear la formación a nivel interno o bien, debido a elementos que tienen que ver con la oferta formativa existente. El cuadro siguiente recoge algunas de las principales dificultades planteadas por las personas entrevistadas en el estudio.

Cuadro 2. Tipo de dificultades identificadas



Fuente: Elaboración propia

4.4. Los canales de formación

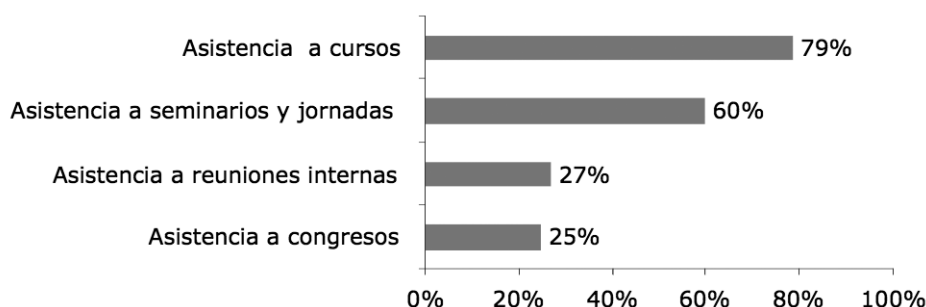
Las organizaciones hacen uso de diferentes canales para desarrollar sus acciones formativas, principalmente cursos, seminarios y jornadas, congresos y reuniones internas. No se tienen demasiado presentes otras canales como sería la formación a medida, el coaching o sistemas de transferencia del conocimiento más allá de las reuniones internas.

La asistencia a cursos de pequeño formato es el canal más utilizado por las organizaciones a la hora de formar a sus trabajadores. Concretamente, un 79 % de las organizaciones entrevistadas afirma hacer uso. Es importante señalar que en la mayoría de casos se trata de cursos de corta duración, siendo muy inferiores los casos de organizaciones que afirman ofrecer la posibilidad de realizar cursos de largo formato, como Másters o Posgrados. Por otro lado, en los casos en que se constata el uso de este tipo de cursos de gran formato, estos están dirigidos principalmente a niveles directivos o a las personas con un cierto grado de responsabilidad dentro de las organizaciones.

Los seminarios y las jornadas representan el segundo medio formativo más utilizado, un 60 % de las organizaciones afirman hacer uso. Las razones están relacionadas con el formato de estos espacios, mayoritariamente de pequeñas dimensiones –realizados puntualmente– y sin costes importantes de inscripción.

La asistencia a congresos es utilizada por un 25 % de las entidades. Probablemente esta situación tiene que ver con que acostumbran a ser muy especializados y que suelen tener costes de inscripción más elevados que las jornadas y seminarios. Las reuniones internas en un 27% de los casos tienen una utilidad formativa. Sin embargo, en muchas entidades no son realmente conscientes de que utilizan las reuniones como espacios para formar internamente a los equipos.

Gráfico 2. Importancia relativa de los diferentes canales de formación



Fuente: Elaboración propia

En coherencia con esta idea, los canales formativos se multiplican: la formación a medida, el coaching o la creación de espacios de transferencia del conocimiento ya sea dentro de la propia entidad, o externamente, buscando espacios de transferencia de conocimiento entre entidades.

Se ha podido detectar que desde las entidades no siempre se tiene conciencia de la existencia de estos canales alternativos y sobre todo de las posibilidades que ofrecen en la capacitación de los equipos.

Algunas de las experiencias relatadas por las propias organizaciones muestran hasta qué punto este tipo de formación es precisamente la que después presenta una mayor utilidad y aplicabilidad práctica.

En las reuniones celebradas por el grupo de expertos que colaboró durante el proyecto se insistió en la necesidad de impulsar acciones para promover la transferencia de conocimiento entre diferentes entidades y, dentro de una misma entidad, entre diferentes personas. El impulso de estas posibilidades podría contribuir a solventar aquellas dificultades relacionadas con la baja disponibilidad de recursos por parte de algunas entidades.

Finalmente, hace falta señalar que muchas personas entrevistadas señalan tener dificultades para acceder a formaciones adaptadas a las necesidades específicas de sus respectivas organizaciones, y especialmente, con una aplicabilidad práctica real. En este sentido, en contraposición a las formaciones más tradicionales, se destacan las formaciones con formatos más originales y que implican un rol más activo y una mayor vivencia en el proceso de aprendizaje. Se trata de priorizar la vertiente práctica por encima de la teórica. Se considera en definitiva que este tipo de formaciones permiten aplicar los conocimientos adquiridos con una mayor facilidad.

4.5. La planificación y el diagnóstico de necesidades formativas

“La entidad cuenta con un plan de formación: se trata de cursos, coloquios o actos concretos que son de interés para los servicios de la Fundación, y que tocan temas muy concretos que pueden interesar a las personas remuneradas. En el pacto organizativo hay una bolsa, tanto de horas como de presupuesto, para llevar a cabo los cursos que estén relacionados con el trabajo diario”. Extraído de una entrevista a un/una dirigente de ONL

Para que sea realmente efectiva, la formación continua debería seguir un proceso de planificación y evaluación, y debería responder a las necesidades reales de la organización y de las personas que forman parte. Sólo de esta forma se

aprovecharán los recursos invertidos en las acciones formativas, y las personas podrán aportar a las organizaciones los aprendizajes que han adquirido.

Por este motivo, una de las fases fundamentales en el proceso de planificación es el diagnóstico de necesidades formativas, que implica un análisis a diferentes niveles:

- un análisis de las necesidades de la organización, teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los recursos de los que se dispone;
- un análisis de las necesidades en función de los perfiles existentes, teniendo en cuenta las actividades, funciones y responsabilidades que implica cada uno, así como las competencias necesarias.
- un análisis de las necesidades de las personas, identificando las áreas en las que existen deficiencias o en las que se puede dar la mejora continua. La identificación de las necesidades formativas se elabora pues a partir de la comparación entre las competencias que tienen las personas y las que necesitan desarrollar para cumplir con los requerimientos y los objetivos organizacionales.

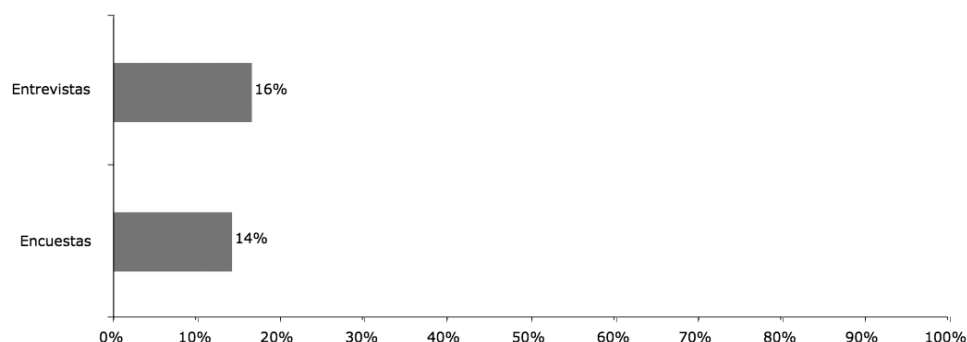
4.6. El proceso de identificación de las necesidades formativas

Quando yo empecé a trabajar en la organización hice una entrevista a las 180 personas de la entidad, para recoger las necesidades organizativas. Entre ellas se señalaba la formación. Por eso, se elaboró un plan de formación. Este año contamos con una responsable de formación que es la persona que va recogiendo todas las necesidades formativas por departamentos, y lleva a cabo la difusión". Extraído de una entrevista a un/una dirigente de ONL

En la mayoría de casos, desde las organizaciones, la identificación de necesidades formativas se hace de manera informal, a través de la práctica cotidiana o mediante las dinámicas propias de los equipos de trabajo.

Quando hay canales formales y específicamente establecidos para la detección de necesidades formativas estos acostumbran a ser las encuestas y las entrevistas, en un 14 % y 16 % de las entidades entrevistadas respectivamente tal y como puede verse en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Identificación de las necesidades formativas a través de entrevistas y encuestas



Fuente: Elaboración propia

No todas las entidades, ponen en práctica mecanismos específicos de detección de necesidades formativas. En muchas, esta aparece relacionada con el sistema de evaluación y seguimiento de las personas. Por ejemplo, en los casos en que se realizan entrevistas de evaluación anuales, estas se convierten en espacios para identificar las áreas a mejorar en el desarrollo profesional y, en consecuencia, las posibles acciones formativas que pueden dar respuesta a estas necesidades.

La mayoría de entidades entrevistadas combinan la identificación que realiza el equipo directivo de las organizaciones con las iniciativas que parten de los propios equipos. En estos casos, las personas comunican sus motivaciones formativas a sus superiores o a las personas responsables de la gestión de personas en el caso de entidades que tienen mayores dimensiones. Las motivaciones de las personas no siempre acaban de encajar con las necesidades de la organización ya que no siempre las personas tienen la visión de las líneas estratégicas de las entidades en las que trabajan, y por lo tanto de sus necesidades prioritarias.

Desde algunas entidades se quiere impulsar una mayor proactividad por parte de los equipos en los procesos de identificación de sus propias necesidades formativas y en la gestión de una formación adecuada a su desarrollo profesional. Para que fuera realmente eficaz el impulso de la proactividad de las personas debería ir acompañada por una comunicación más efectiva de la estrategia organizativa a los equipos de trabajo.

En algunos casos, la primera detección de necesidades formativas se hace durante el proceso de selección e incorporación de personas, en función de la adecuación del currículum a las necesidades del perfil requerido.

Vale la pena tener en cuenta que una de las características específicas de la gestión de personas en las organizaciones no lucrativas es la importancia que se da a determinadas actitudes y valores que se detectan durante los procesos de captación y selección. La práctica totalidad de participantes en el estudio han confirmado esta idea. Así, las personas responsables de la selección afirman valorar determinadas actitudes y valores -como por ejemplo, el compromiso, la honestidad, la paciencia, la motivación, la capacidad de trato con las personas, la solidaridad y la empatía personal-, a menudo por encima de otros criterios de carácter estrictamente técnico.

Otro de los criterios prioritarios cuando se seleccionan personas es el conocimiento previo sobre el sector no lucrativo. Esto explicaría, en parte, la importancia que se da a las redes de contactos personales cuando se buscan personas superándose otros mecanismos de captación. Esta valoración del talante personal y del grado de conocimiento del sector como criterios básicos en los procesos de selección puede conllevar que las personas que se incorporen a las organizaciones presenten determinadas necesidades formativas desde el inicio.

Las personas participantes en el estudio confirman las particularidades actuales de los procesos de selección en las organizaciones no lucrativas: la necesidad de encontrar personas especializadas, con un cierto conocimiento del sector y con un elevado grado de polivalencia.

Otros factores que influyen en los procesos de captación y selección de personas -como la urgencia con la que en ocasiones se desarrollan estos procesos o la dificultad para acceder a determinados perfiles que requieren un determinado nivel de especialización, o la presencia de un porcentaje elevado de jóvenes, que acaba de incorporarse al mercado de trabajo- pueden hacer emerger necesidades formativas desde la propia incorporación.

En coherencia con la situación anteriormente descrita, y debido a las dificultades económicas que señalan muchas de las organizaciones entrevistadas, la selección de las acciones formativas no siempre obedece a criterios estrictamente formativos, sino que a menudo responde a cuestiones de tipo práctico, básicamente el coste y horario de cursos, por ejemplo. Así, muchas de las entidades entrevistadas afirman buscar las formaciones directamente entre la oferta gratuita o subvencionada. El trabajo desde las organizaciones en la identificación de las necesidades formativas de manera prioritaria permitiría aprovechar al máximo los

recursos invertidos en formación y la adecuación de la oferta formativa de los diferentes agentes.

La planificación de las acciones formativas en función de las necesidades prioritarias identificadas facilitaría que los resultados de las formaciones fueran más útiles y aplicables, tanto desde el punto de vista de las personas como desde el de las organizaciones. En este mismo sentido apunta la necesidad de evaluación de las acciones formativas, que debería servir para la mejora continua de los planes de formación y, en sentido amplio, de la política formativa de las organizaciones. Desde el grupo de expertos se apuntó también la doble necesidad de evaluación e identificación de necesidades formativas.

4.7. Las necesidades formativas mayoritarias de las organizaciones

Con respecto a las necesidades formativas que se identifican desde las entidades, estas se pueden clasificar en tres grandes categorías. En primer lugar, se identifican necesidades técnicas vinculadas a los servicios que se ofrecen desde las entidades; en segundo lugar, necesidades técnicas vinculadas a la estructura organizativa; y en tercer lugar, necesidades formativas de carácter transversal.

Cuadro 3. Clasificación de las necesidades formativas

Tipología	Necesidades técnicas de servicios	Necesidades técnicas de estructura	Necesidades técnicas transversales
Ámbitos	Salud reproductiva, atención a discapacitados, drogodependencias, género, etc.	Comunicación, contabilidad, captación de recursos, gestión equipos, habilidades directivas, etc.	Cultura organizativa, trabajo en equipo, ofimática, gestión tiempo, nuevas tecnologías, etc.
Para quién?	Personas técnicas de servicios y programas	Personas técnicas de estructura y nivel directivo	Todo el equipo

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones sitúan las carencias más importantes en el área de la estructura organizativa. Algunas de las entidades entrevistadas hacen referencia a la llegada de personas con formación y experiencia profesional específica directamente relacionada con su ámbito de trabajo, pero sin experiencia en el sector no lucrativo y con un desconocimiento de sus especificidades con respecto al funcionamiento, los valores, los aspectos legales y jurídicos y las maneras de hacer propias.

En relación a la importancia de los diferentes tipos de necesidades, se detectan diferencias en cuanto a las dimensiones y la trayectoria de las organizaciones. En general, se puede afirmar que las entidades de pequeñas dimensiones o con una trayectoria corta están más preocupadas por cubrir necesidades formativas relacionadas directamente con los servicios que ofrecen. Contrariamente, las entidades que rebasan un determinado volumen presupuestario y con una trayectoria más larga empiezan a sentir como necesidades importantes la formación técnica vinculada con la estructura organizativa

4.7.1. Necesidades formativas técnicas vinculadas a los servicios y programas

Las necesidades formativas vinculadas a los servicios que se ofrecen desde las entidades suelen estar dirigidas a los técnicos y técnicas que desarrollan sus funciones y responsabilidades en el marco de los proyectos y/o programas. En este caso, se trata de un tipo de formación más especializada, directamente relacionada con el ámbito de actuación de las respectivas entidades. A continuación se señalan las necesidades formativas que se han identificado con más frecuencia en este ámbito:

Cuadro 4. Necesidades formativas vinculadas a los servicios y programas

Acción Social - Discapacitados	Ergonomía, transferencia de peso, ley de dependencia, diagnóstico psiquicofísico.
Acción Social - Mujer	Violencia de género
Acción Social - Drogodependencias	Acompañamiento al duelo, consumo, atención a la sobredosis, sida, sistema jurídico
Acción Social – Gente mayor	Funcionamiento de los servicios sociales
Acción Social - Inmigración	Diversidad cultural, mediación, ley de extranjería, idiomas
Acción Social – Infancia y juventud	Intervención con infancia y juventud, bullying , psicopedagogía
Acción Social - Integración e inserción	Normativa laboral, detección de necesidades formativas
Acción Social - Salud	Anorexia y bulimia, sexualidad, salud mental, trastornos mentales, psicología, primeros auxilios
Acción Social – Cuarto mundo	Funcionamiento de los servicios sociales
Acción Social – Educación y formación	Educación en el tiempo libre
Cooperación internacional	Cooperación y desarrollo, diseño y evaluación de proyectos, género
Culturales	Educación en el tiempo libre
Medio Ambiente	Conocimiento del medio natural, gestión de espacios naturales

Fuente: Elaboración propia

Las entidades de acción social presentan necesidades formativas bastante parecidas en el ámbito técnico, especialmente aquellas en las que entre sus servicios principales se encuentra la atención directa. Destacan las necesidades rela-

cionadas con la gestión de conflictos y las habilidades comunicativas en general, básicamente la escucha activa, la capacidad de negociación, la empatía, las habilidades de interacción personal y la gestión de conflictos.

En organizaciones de atención directa a colectivos de población que se encuentran en situación de alto riesgo social -por ejemplo, en casos de drogadicciones-, se da mucha importancia a los espacios horizontales de comunicación interna, que facilitan el intercambio de experiencias entre profesionales que desarrollan funciones similares. En estos mismos casos, también se hace referencia a la necesidad de conocimientos sobre el marco legal específico que afecta al colectivo de usuarios/as (por ejemplo, la ley de extranjería en el caso de entidades de atención a inmigrantes, la normativa laboral en las empresas de inserción, o la Ley de dependencia para entidades de atención a personas con discapacidad). Por otro lado, en consonancia con la necesidad de atención a colectivos emergentes con necesidades específicas -por ejemplo, nuevos colectivos de personas inmigradas- o para dar respuesta a fenómenos emergentes -por ejemplo, el bullying entre los niños y adolescentes-, entre algunas entidades surgen nuevas necesidades formativas.

Desde las entidades de cooperación se identifican necesidades bastante específicas, relacionadas con el ámbito de la cooperación y el desarrollo internacional. Desde estas entidades se insiste en la necesidad de formación en diseño, seguimiento y evaluación de proyectos, por una parte, y en género, por la otra. Hay que tener en cuenta que se trata de un ámbito que requiere unos conocimientos muy específicos, con unas herramientas propias y bastante especializadas de elaboración e implementación de proyectos -por ejemplo, el marco lógico-, y con unas políticas determinadas por parte de los organismos de cooperación europeos e internacionales.

Finalmente, como ya se ha señalado anteriormente, algunas entidades ponen sus mayores esfuerzos al ofrecer una buena formación técnica, de cara a asegurar un cierto nivel de calidad en los servicios que se ofrecen. Esto es especialmente importante en el caso de las entidades de servicios que implican una atención directa a usuarios/as. Por otro lado, también son este tipo de necesidades las que preocupan de forma prioritaria a las entidades de pequeñas dimensiones y con trayectorias relativamente cortas.

4.7.2. Necesidades formativas técnicas vinculadas a la estructura.

Este segundo tipo de necesidades técnicas van dirigidas a las personas que desarrollan sus funciones en los ámbitos de estructura de las organizaciones (por ejemplo, en el ámbito administrativo-contable, la comunicación, la gestión y el des-

arrollo de personas, etc.) así como a los diferentes niveles directivos. Lo que suele pasar es que en la mayoría de las organizaciones de medianas y pequeñas dimensiones, por limitaciones en la disponibilidad de recursos y por el tipo de modelo organizativo, las personas técnicas de los servicios suelen asumir, a la vez, responsabilidades vinculadas a la estructura organizativa. Así, ambos tipos de necesidades pueden recaer, de hecho, sobre las mismas personas.

Estas necesidades presentan similitudes importantes entre las diferentes entidades, y se pueden clasificar en función de las diferentes áreas de funcionamiento, con una categoría específica que hace referencia a liderazgo, dirección y gestión de equipos de trabajo. Dentro de este segundo ámbito de necesidades, destacan las siguientes:

Cuadro 5. Necesidades formativas técnicas vinculadas a la estructura

Área administrativa, contable y financiera	Contabilidad, sistema fiscal y marco legal, captación de fondos, gestión de subvenciones, gestión financiera.
Gestión comercial	Técnicas de venta, marketing.
Comunicación	Comunicación, sensibilización, relaciones con medios de comunicación, edición y maquetación de materiales, creación y gestión de páginas web, gestión de base de datos
Gestión de calidad	Gestión estratégica, sistematización de procesos
Gestión de proyectos	Diseño, elaboración, implementación y justificación de proyectos
Gestión y desarrollo de personas	Captación y motivación de voluntariado, técnicas de selección de personas, seguimiento y evaluación, detección de necesidades formativas, gestión laboral, riesgos laborales.
Liderazgo	Dirección y coordinación de equipos, habilidades directivas, planificación y gestión del tiempo, trabajo en red y habilidades relacionales.

Fuente: Elaboración propia

Hace falta señalar que la mayoría de entidades entrevistadas, sobre todo las que cuentan con un volumen presupuestario más elevado, identifican un déficit importante en formación y habilidades en técnicas de gestión entre los equipos de trabajo. De hecho, una parte importante de directivos/as de ONL entrevistados señalan éste como uno de los puntos débiles que caracterizaría al sector, al que haría falta hacer frente como uno de los retos esenciales en relación a la mejora de la eficacia y la eficiencia y la obtención de resultados.

Entre todas las necesidades vinculadas a la estructura identificadas, desde la mayoría de entidades se insiste en las relacionadas con el ámbito de la comunicación, la gestión de proyectos y la gestión de los recursos económicos en general (captación de recursos y fuentes de financiación, gestión de subvenciones,...)

como necesidades prioritarias. Por otro lado, para una parte importante de las personas entrevistadas, las necesidades formativas en técnicas de gestión representan uno de los retos esenciales que hace falta afrontar desde el sector, que a la vez permitiría hacer frente a otros retos derivados o vinculados. Entre estas necesidades, destacan las que tienen que ver con la gestión y dirección de organizaciones no lucrativas, dirigidas básicamente a directivos/as y a las personas con más responsabilidad en las organizaciones. Una parte de directivos/as y gerentes de ONL detectan entre las personas técnicas una cierta carencia de visión global de la entidad así como un conocimiento escaso de la estrategia organizativa. Esta situación provoca que la mayoría de estas funciones las tengan que desarrollar ellos/as, que consideran que no pueden delegar una parte de sus responsabilidades por falta de preparación de las personas.

Por otro lado, según señalan algunas personas entrevistadas, este tipo de carencias están dificultando igualmente las posibilidades efectivas de promoción interna en las organizaciones. Este tipo de necesidades relacionadas con la dirección se consideran fundamentales porque afectan en todos los ámbitos de la organización. En coherencia con esta idea, se consideran fundamentales las acciones formativas dirigidas a mejorar la calidad de la dirección.

Cada vez más, son necesarios dirigentes con competencias para dirigir organizaciones, capacitados para motivar a los equipos, con capacidad de generar climas laborales positivos que permitan desarrollar realmente las competencias adquiridas, etc.

Es necesario destacar como necesidad que emerge con una cierta frecuencia la formación en sistemas de gestión de calidad. Las personas entrevistadas insisten en la necesidad de mejorar en la calidad de los servicios que se ofrecen desde las organizaciones, en cierto modo por la creciente necesidad derivada de las demandas del entorno. La complejidad específica que implica la gestión de calidad, con el conocimiento de las diferentes normas de certificación (ISO, EFQM...) y su funcionamiento, provoca que la necesidad de formación sea en este caso bastante evidente.

4.7.3. Necesidades formativas de carácter transversal.

El tercer grupo de necesidades formativas están vinculadas a una serie de competencias de carácter transversal, compartidas por las diferentes personas que integran las organizaciones, más allá de sus funciones y responsabilidades específicas. En este ámbito, las que se identifican con mayor frecuencia son las siguientes:

Cuadro 6. Necesidades formativas de carácter transversal

Cultura organizativa	Modelo organizativo, misión, visión, valores, estrategia, etc.
Herramientas genéricas	Idiomas, ofimática, nuevas tecnologías.
Habilidades relacionales	Resolución de conflictos, trabajo en equipo.
Habilidades comunicativas	Comunicación interpersonal, trabajo en red, hablar en público
Habilidades emocionales	Inteligencia emocional, gestión del estrés.
Otras habilidades	Autonomía, capacidad de aprendizaje, compromiso con la organización, flexibilidad y adaptación, iniciativa e innovación, orientación a resultados, orientación a la calidad, pensamiento analítico.

Fuente: Elaboración propia

Una de las necesidades que se destaca con mayor unanimidad es la importancia de que las personas se renueven de forma continua, adaptando sus competencias a las transformaciones y oportunidades emergentes del entorno. Uno de los ámbitos en los que esta necesidad se percibe con mayor claridad es el ámbito de las tecnologías de las nuevas tecnologías de la información en general. En este campo se identifican carencias importantes sobre todo en equipos de trabajo más mayores.

La formación en gestión de calidad aparece también como necesidad transversal. Más allá del conocimiento y la familiarización con los diferentes sistemas de implantación de calidad, de lo que se trata en este caso es de compartir una cierta cultura de calidad.

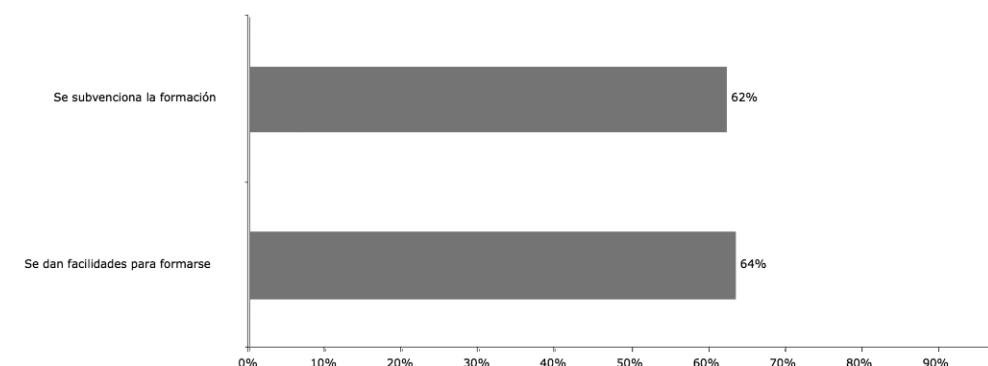
Finalmente, se destacan necesidades relacionadas con actitudes personales importantes dentro del sector no lucrativo. Algunas de estas actitudes son: el compromiso con el proyecto global, la autonomía, la iniciativa personal o las habilidades emprendedoras. A través de los procesos de selección de personas se intenta garantizar de alguna manera que las personas compartan estas actitudes básicas.

4.8. Proceso de desarrollo de la formación

El desarrollo de planes de formación supone generalmente la asignación de recursos –a nivel presupuestario y de horas del trabajo de las personas- para la realización de las acciones formativas.

Tal y como se ha podido constatar a lo largo de la investigación, las diferentes entidades consideran importante la formación. A pesar de todo, esto no implica necesariamente que se haya definido e implementado una política más o menos clara en este ámbito, y que los procesos que se incluyen estén completamente sistematizados. Un 42% de las organizaciones consideran que tienen una política de formación mientras que son un 22% las que afirman tener planes de formación personalizados.

Gráfico 4. ¿Existen políticas de formación y planes de formación personalizados?

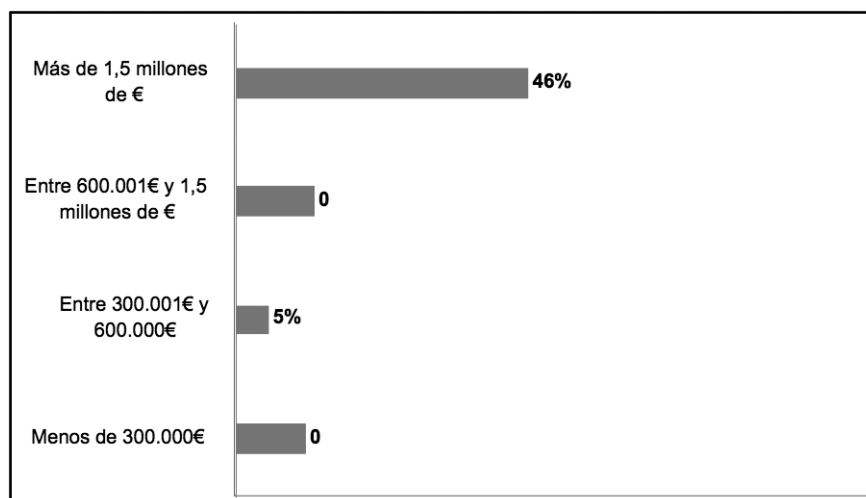


Fuente: Elaboración propia

Como apuntan las personas expertas participantes en el estudio, hace falta relacionar el bajo porcentaje de entidades que cuentan con planes formativos personalizados con las dimensiones organizativas. En este sentido, no se debería considerar como un factor específico del sector no lucrativo.

Del total de entidades entrevistadas la mayoría de las que cuentan con planes de formación personalizados implantados son entidades que tienen más de 1,5 millones de euros anuales de presupuesto. Esto confirma que más allá de la buena voluntad de las personas, la implantación de planes de formación requiere la asignación de recursos materiales y personales.

Gráfico 5. Existencia de planes de formación personalizados por volumen presupuestario (en euros)



Fuente: Elaboración propia

En los casos en que existen planes de formación, en muy pocas ocasiones se trata de planes personalizados. Se trata sobre todo de planes formativos diseñados de manera global, o por áreas, programas o proyectos. En este segundo caso, se encuentran organizaciones que priorizan la formación técnica de las personas vinculada a los servicios que ofrecen.

Las personas remuneradas señalaron que debido a esta globalidad de los planes formativos, las acciones formativas, a pesar de ser interesantes, no siempre se ajustan a las necesidades de su trabajo, al menos a las prioritarias. En este sentido, pues, se confirma la necesidad de elaborar planes formativos personalizados de cara a sacar el máximo provecho de los recursos invertidos en las acciones formativas.

Una pequeña parte de las entidades afirman contar con planes de formación personalizados, concretamente cómo hemos visto un 22% de las entidades entrevistadas. En estos casos, la implementación de planes formativos personalizados está vinculada al desarrollo de planes de carrera, en los casos de funciones que implican una mayor responsabilidad en las organizaciones. Según afirman las personas entrevistadas, en estos casos, la existencia de planes de formación se incluye en la oferta de trabajo, de cara a incentivar la motivación de los y las candidatos/as interesados/as.

Más allá de las dimensiones organizativas, hay otros factores que afectan directamente al desarrollo de una política formativa más o menos definida. El grado de estabilidad en los equipos de trabajo, por ejemplo, puede facilitar o dificultar el desarrollo de planes de formación individuales para las personas que forman parte de la organización. Así, en entidades con una elevada rotación de personas la inversión en formación es menor, puesto que se considera que esta inversión no siempre resulta rentable en cuanto a que las personas no permanecen el tiempo suficiente para poder aportar sus nuevos conocimientos a la organización.

A menudo, la existencia de planes de formación está muy relacionada con la implantación de sistemas de evaluación y seguimiento periódicos de las personas. Así, participantes en el estudio señalan las entrevistas individuales de seguimiento como puntos de partida para la elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas y, en consecuencia, de un plan formativo personalizado.

Hace falta señalar que en los casos de las entidades que todavía no cuentan con planes de formación, la mayoría lo tienen presente como reto de futuro, puesto que reconocen que es la mejor forma de optimizar los recursos y diseñar la formación en función de las necesidades reales de las personas. Esta suele ser una voluntad claramente expresada que aparece a menudo vinculada al desarrollo de un plan de gestión de calidad en la organización.

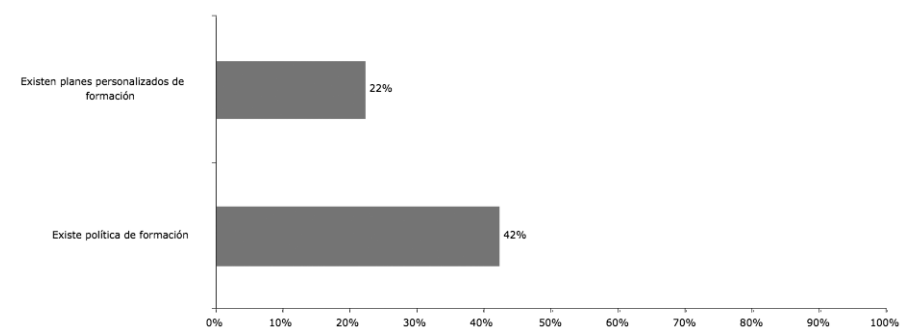
Una parte de las entidades entrevistadas afirman tener dificultades en la elaboración de planes de formación personales, porque consideran que no cuentan con los recursos y las herramientas necesarias por poderlos diseñar. En entidades de pequeñas dimensiones, la elaboración de planes formativos requiere un grado de dedicación difícil de encajar en el día a día.

4.9. Algunas facilidades de las ONL para la participación en acciones formativas

En general, se intenta encontrar el equilibrio entre el objetivo de potenciar el desarrollo de las personas y su motivación, y los objetivos y las necesidades de la organización. En este sentido, se intenta que ambos objetivos se encuentren alineados.

Una parte importante (64%) de las organizaciones afirma dar facilidades para que las personas participen en acciones formativas. Las facilidades más frecuentes se dan básicamente en dos modalidades: las facilidades en términos económicos, a través de la financiación de cursos y/u otras acciones formativas, o las que se dan a través de la flexibilidad en el horario laboral, para facilitar la asistencia a las formaciones.

Gráfico 6. ¿Se dan facilidades para formarse? ¿Se subvenciona la formación?

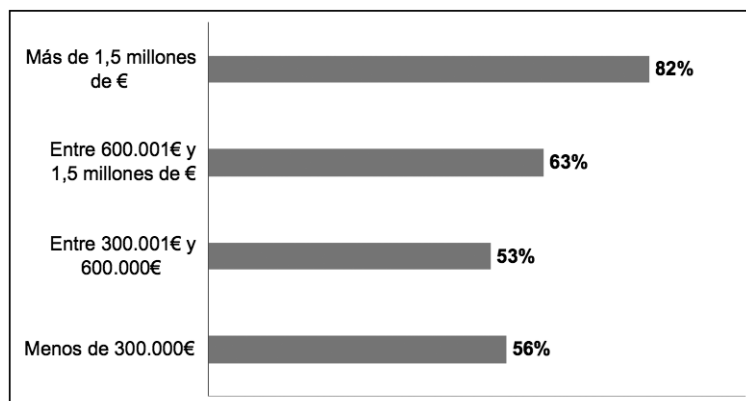


Fuente: Elaboración propia

Un 62% de las organizaciones afirman subvencionar económicamente la formación de las personas que forman parte de sus equipos de trabajo. En la mayoría de casos, las entidades financian entre el 100 y el 50 % de las acciones formativas de sus trabajadores, incluyendo tanto los costes directos de estas acciones como los gastos indirectos que se derivan. El porcentaje se decide en función de varios factores entre los que se encuentra el coste de la formación, la adecuación a los objetivos y las necesidades estratégicas organizativas, el rol de la persona que recibe la formación, etc. Los cursos de larga duración suelen financiarse en un 50 %, puesto que se considera que aportan beneficios importantes desde el punto de vista del desarrollo de las personas.

La financiación de las acciones formativas varía bastante en función de los recursos disponibles, y por lo tanto del presupuesto anual del que se dispone, pero también en función de la importancia que se da al ámbito formativo en la organización. Así organizaciones que cuentan con presupuestos de pequeñas y medianas dimensiones dan facilidades en este sentido tal y como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 7. Existencia de facilidades para formarse por volumen presupuestario (en euros anuales)



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las facilidades horarias, muchas entidades facilitan la participación en acciones formativas durante el horario laboral, o al menos durante una parte de este. En la mayoría de ocasiones, igual que en el caso de las facilidades vinculadas a la financiación económica, suelen llegarse a acuerdos con las personas que suponen una cooperación entre ambas partes.

Las organizaciones que ofrecen servicios de atención directa a personas se ven en la necesidad de hacer esfuerzos importantes para gestionar las sustituciones cuando los equipos realizan formaciones durante el horario laboral, puesto que generalmente deben dar una cobertura permanente a los servicios.

Muchas entidades, especialmente las de pequeñas dimensiones y las que cuentan con menos recursos, intentan seleccionar cursos gratuitos o aquellos que se pueden financiar a través de la Fundación Tripartita y bonificaciones a la formación en Seguridad Social. Como ya se ha apuntado anteriormente, en algunos casos se señalan dificultades para acceder a cursos subvencionados que se ajusten a las necesidades de las organizaciones. En este ámbito, la asistencia a conferencias, jornadas y seminarios se ve a menudo como una oportunidad.

4.10. Las acciones formativas principales

Igual que en el apartado correspondiente a la descripción de las necesidades formativas, en este se pueden clasificar las diferentes acciones formativas en tres grandes categorías: formación técnica vinculada a los servicios; formación técnica vinculada a la estructura organizativa y formación de carácter transversal.

La coherencia que existe entre las acciones formativas principales y las necesidades varía mucho en función de la tipología de formación.

Generalmente, las entidades de pequeñas dimensiones, tanto a nivel presupuestario como por el número de personas que forman parte del equipo vinculan sus acciones formativas a los diferentes servicios que ofrecen. Es decir, estas entidades se centran en la formación relacionada con la atención directa: formación en salud mental, atención a los discapacitados, salud reproductiva, atención y herramientas de trabajo con personas mayores, educación medioambiental, etc. Este tipo de formación es más especializada y orientada a las personas técnicas que llevan a cabo los diferentes programas de la entidad.

También se da importancia al marco legal que afecta a los respectivos ámbitos de actuación, por ejemplo, formación sobre la nueva Ley de la Dependencia, la Ley de Extranjería, el sistema jurídico de prisiones, etc.

Cuadro 7. Las acciones formativas vinculadas a los servicios y programas

Acción Social - Discapacitados	Atención a discapacitados, educación emocional, lenguaje de sordo-mudos, Ley de dependencia
Acción Social - Mujer	Atención telefónica, entrevista motivacional, inserción laboral, salud reproductiva.
Acción Social - Drogodependencias	Atención a la sobredosis, conocimiento de las drogas y de los diferentes tipos de consumo, sistema jurídico, intervención familiar.
Acción Social – Gente mayor	Atención y herramientas de trabajo (manualidades, habilidades postura, etc)
Acción Social - Salud	Conocimientos médicos, enfermedades degenerativas, primeros auxilios, procesos de duelo y muerte, tratamiento con enfermos mentales.
Acción Social – Educación y formación	Educación en el tiempo libre
Cooperación internacional	Cooperación y desarrollo, perspectiva de género.
Culturales	Deportes, teatro, técnicas de coral, etc.
Medio Ambiente	Educación medioambiental, protección de los animales.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones formativas destinadas a capacitar las personas en los diferentes ámbitos de gestión y dirección de ONL son menos frecuentes. Generalmente, las entidades que cuentan con un mayor volumen presupuestario o con un número de personas remuneradas más elevado, sí que dirigen esfuerzos a llevar a cabo una formación más vinculada a la estructura de la organización: gestión de subvenciones, gestión de personas, comunicación, formación técnica para administrativos, etc.

Cuadro 8. Las acciones formativas vinculadas a la estructura

Área administrativa, contable y financiera	Aplicaciones contables, gestión técnica administrativa, gestión de nóminas.
Gestión comercial	Captación y marketing social
Comunicación	Técnicas de comunicación
Gestión y desarrollo de personas	Gestión del tiempo, prevención de riesgos laborales.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones formativas de carácter transversal son todavía escasas y centradas sobre todo en herramientas prácticas. Las entidades acostumbran a realizar sesiones formativas iniciales o de bienvenida en el momento de la incorporación de una nueva persona a la entidad, así como formaciones sobre la cultura organizativa.

La mayoría de entrevistados/as perciben la formación inicial como una necesidad básica. Las personas remuneradas participantes en las dinámicas de grupo que se realizaron en el proyecto otorgaron un valor especial a este tipo de formación inicial, en cuanto a que guarda un especial vínculo con el trabajo desarrollado en el día a día y representa un paso fundamental en el proceso de integración de las personas a las organizaciones.

La mayoría de personas de los equipos de trabajo que han participado en el estudio evalúan positivamente los resultados logrados en las últimas acciones formativas en las que han participado: se considera en general que respondía a sus necesidades prioritarias y que contribuye por lo tanto al desarrollo profesional. La formación específica y práctica, con aplicación directa al trabajo cotidiano, se valora muy por encima de la formación de carácter más generalista.

Cuadro 9. Las acciones formativas de carácter transversal

Cultura organizativa	Modelo organizativo, misión, visión, valores, estrategia, etc.
Herramientas genéricas	Herramientas informáticas, idiomas
Habilidades relacionales	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

5. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

Se ha dividido el apartado de recomendaciones en dos bloques. Por un lado, aquellas orientadas a las organizaciones no lucrativas. Por el otro, aquellas dirigidas a los agentes formativos que ofrecen formación para trabajadores y voluntarios/as de las organizaciones no lucrativas.

Cuadro 10. Recomendaciones a organizaciones y agentes formativos

ORGANIZACIONES	I. Política de gestión y desarrollo de personas
	II. La formación como parte de la estrategia organizativa
	III. Desarrollar nuevas formas y tipos de formación
AGENTES FORMATIVOS	IV. Impulsar nuevas fórmulas formativas
	V. Aprovechar su rol y desarrollar nuevas posibilidades

Fuente: Elaboración propia

5.1. Orientadas a las organizaciones

5.1.1. Sobre la política de gestión y desarrollo de personas

Desde las entidades no lucrativas se dice a menudo que los valores son un aspecto diferencial para las organizaciones no lucrativas. Es importante en este sentido ser capaz de recoger estos valores en las políticas de gestión y desarrollo de personas de las entidades a lo largo de las diferentes etapas.

El esfuerzo se centra en hacer una diferenciación clara entre el tercer sector, el mundo empresarial y el sector público. Es decir, el trabajo debería girar alrededor del desarrollo de políticas propias a nivel sectorial sin que se produzca una asimilación desde el mundo empresarial, o bien, la adopción del modelo funcional propio de los organismos públicos.

Por otra parte, en la medida en que una organización incorpora el aprendizaje dentro de su propia cultura organizativa el desarrollo potencial de la entidad y de las personas que forman parte de ella se multiplica. La transmisión de la importancia que tiene el aprendizaje a nivel organizativo entre las propias personas que forman el equipo es una de las formas más sencillas de trabajar sobre este tema.

En los últimos años la capacidad de adaptarse al cambio se ha hecho cada vez más necesario. Por este motivo, las organizaciones solicitan cada vez más que sus equipos tengan perfiles polivalentes capaces de adaptarse a sus necesidades en cada momento. No obstante, la especialización de los ámbitos en que trabajan las entidades no lucrativas (infancia, drogodependencias, gente mayor, salud mental, discapacitados, etc) exige, a su vez, un alto grado de especialización tanto de las personas que forman parte del equipo técnico como del voluntariado. Así pues, la existencia de equilibrio entre la especialización y la polivalencia en los perfiles de las personas que se incorporan o que forman parte de las organizaciones es fundamental.

La definición de los perfiles necesarios en la entidad así como de las responsabilidades atribuidas a cada uno de ellos y de las competencias necesarias en cada caso contribuye a que el equipo organizativo sea el más adecuado en cada caso.

5.1.2. Sobre la formación como parte de la estrategia organizativa

Cuando la formación está vinculada a la estrategia de la organización es más fácil que las personas perciban la relevancia de la misma. Por este motivo, el grado de importancia que desde la organización quiere darse a la formación debe corresponderse con las acciones que se llevan a cabo para impulsarla. Es decir, deberían ofrecerse espacios de formación desde la entidad, o bien, darse facilidades para que las personas puedan formarse.

Cuando la formación está alineada con la estrategia organizativa, y, por tanto, con los ámbitos prioritarios a nivel organizativo se puede mejorar en el funcionamiento general de la entidad. La dirección de la entidad tiene un rol fundamental en la promoción y el impulso de la formación. En cierto modo, es desde la dirección de las entidades que se marcan las pautas en este sentido.

5.1.3. Sobre el desarrollo de nuevas formas y tipos de formación

Las organizaciones, a menudo, desarrollan acciones formativas en formato de cursos o talleres. La creatividad y la innovación en la forma de llevarlas a cabo son importantes. Deberían crearse nuevos canales y espacios de formación. Por ejemplo, las reuniones de equipo, el intercambio de experiencias entre organizaciones y los seminarios sobre temas específicos son también formas de formar a los equipos.

La formación en habilidades y en gestión acostumbra a ser temas prioritarios para las organizaciones.

Las entidades no siempre analizan el impacto que la formación tiene sobre sus equipos. Por este motivo, debería trabajarse sobre la evaluación de la formación, es decir, de qué manera influye en el desarrollo de las responsabilidades de las personas, qué tipo de acciones formativas son las que tienen un mayor impacto sobre las personas en las organizaciones.

5.2. Orientadas a los agentes de formación

5.2.1. Impulso de nuevas fórmulas formativas

Los agentes de formación pueden impulsar la transferencia de conocimiento interorganizacional y dentro de la organización. El fomento del aprendizaje puede hacerse a través de la experiencia y del intercambio de experiencias.

Los agentes de formación deberían trabajar coordinadamente con las organizaciones de segundo nivel para ser capaces de formular una oferta formativa adecuada a las necesidades de la heterogeneidad de entidades existente. Por otra parte, la formación debería estar orientada a la obtención de resultados.

5.2.2. Sobre el aprovechamiento de su rol y el desarrollo de nuevas posibilidades

Los agentes de formación tienen en sus manos la posibilidad de adecuar la oferta formativa a los retos que tienen las organizaciones no lucrativas ya que disponen de una visión mucho más global. Las entidades tienen en su mano impulsar los valores del tercer sector en sus acciones formativas.

Además, estos agentes pueden ser clave a la hora de preparar a las organizaciones ante los nuevos retos que se plantean. Se debería trabajar para descentralizar la oferta formativa de las grandes ciudades para que todo tipo de organizaciones pudieran participar de la misma.

Existen otras formas de colaboración por parte de estos agentes, principalmente, dando apoyo a las entidades en el acceso a nuevos perfiles profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTIÑEIRA, A. (Coord.), VIDAL, P. (Dir.) (2003), *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*, CETC i EADOP, Barcelona.
- COSCOLLA y AISA, R. (2005), *Anàlisi i foment de la Formació Contínua en els nous jaciments d'ocupació en el sector social. Síntesi de resultats*, Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull.
- DIRUBE MAÑUECO, J.L. (2004), *Un modelo de gestión por competencias*, Ediciones Gestión, Barcelona.
- PÉREZ DÍAZ, V.; LÓPEZ NOVO, J.P. (2002), *El tercer sector social España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SAZ, A. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica.

José Rojo Alcalde,
jrojoalcalde@gmail.com
Juan José Álvarez Prieto

LA FORMACION PARA LA GESTION DE ENTIDADES
NO LUCRATIVAS DE ACCION SOCIAL
TRAINING IN MANAGEMENT OF NON-PROFIT
SOCIAL ACTION ORGANIZATIONS

José Rojo Alcalde es Licenciado en Filosofía y Letras, especialidad de Psicología. Ha desarrollado buena parte de su trayectoria profesional como técnico de Recursos Humanos en una gran empresa de servicios, como director de recursos humanos en una empresa de sistemas de comunicación y de tecnologías de la información y de una importante organización no lucrativa de acción social. Es consultor y experto en recursos humanos.

Juan José Álvarez Prieto es Licenciado en Filosofía y Doctor en Sociología, Ha desarrollado la mayor parte de su vida profesional como técnico y responsable de Formación en una gran empresa de servicios. Ha sido profesor de ESIC, centro asociado a la Universidad Rey Juan Carlos. Tiene una amplia experiencia como docente de materias relacionadas con los recursos humanos y es miembro de la junta directiva de una organización dedicada ala atención de inmigrantes.

RESUMEN

Se presentan los resultados de un estudio de la oferta de formación de posgrado para los responsables y técnicos que trabajan o aspiran a trabajar en organizaciones no lucrativas de acción social. El trabajo se sitúa en el marco de la oferta europea y estadounidense de semejantes características y en el marco de los retos que tienen que afrontar ante la reciente evolución de la acción de estas organizaciones y de sus recursos humanos.

PALABRAS CLAVE

Formación para la gestión, organizaciones no lucrativas de acción social, master sobre gestión, cursos de postgrado sobre gestión.

ABSTRACT

The results of a study of graduate training offered to future or current managers and professionals non-profit social action organizations are shown. The study is presented within the framework of similar European or American (US) offers and the framework of challenges they face faced with the recent development in the activities of these organizations and their Human Resources.

KEYWORDS

Management training, Non-profit social action organizations, management master's graduate management courses.

Para la elaboración de este artículo, se ha tomado como base una investigación realizada por los mismos autores para la Fundación Luis Vives sobre la formación de posgrado dirigida a directivos y gestores de ONG.

SUMARIO:

1. INTRODUCCION
2. UNA MIRADA AL PANORAMA INTERNACIONAL
3. LA OFERTA FORMATIVA EN ESPAÑA
4. CONCLUSIONES.

1. INTRODUCCIÓN

Se ha convertido ya en un tópico muy utilizado, hasta el punto de constituir algo que suena a afirmación de sentido retórico decir, al abordar la cuestión del factor humano en cualquier organización, empresarial o de otro tipo, que los recursos humanos son el principal activo o el capital más importante de la misma. Y es evidente que lograr que las personas que forman parte de una empresa se identifiquen con la misión y los objetivos de la misma, de manera que asuman con dedicación y compromiso los retos a los que se enfrenta en el desarrollo de su actividad es un factor decisivo de su éxito. Lo cual es una idea muy evidente para los responsables de cualquier organización y para los que trabajan habitualmente en el ámbito de los recursos humanos (otra cosa es actuar de forma consecuente con este convencimiento). Este hecho adquiere una especial relevancia en las organizaciones que trabajan para el logro del bienestar social y lo hacen, no para obtener un lucro económico, sino para conseguir una sociedad civil con altos niveles de cohesión y de bienestar.

Por otro lado las organizaciones no lucrativas (ONL) de acción social tienen en sus recursos humanos unos aspectos específicos que los diferencian de los de las empresas o los de las administraciones públicas. Muchas ONL de acción social dependen de tal forma de la cooperación de personas voluntarias que buena parte de sus actividades serían irrealizables sin su presencia. Tenemos por tanto en el voluntariado un componente de los recursos humanos de las ONL que dan una impronta muy importante en términos cuantitativos, como veremos a continuación, al factor humano en las mismas y que no puede dejarse a un lado a la hora de abordar esta cuestión.

Como consecuencia en buena medida del adelgazamiento del sector público en la *prestación de servicios sociales*, porque no quiere o no tiene capacidad para asumir nuevos compromisos o no es capaz de identificar las nuevas realida-

des para darles respuesta de un forma creativa y ágil, las ONL de acción social han pasado de ejercer preferentemente una función de abogacía social, de denuncia y de reivindicación a la *prestación de servicios*, sin abandonar el desempeño de las anteriores funciones, pero ejerciendo un papel complementario del sector público juntamente con otras empresas del sector lucrativo (Rodríguez Cabrero (2005). Este fenómeno ha hecho crecer considerablemente a las ONL de acción social y ha tenido el efecto de un gran impacto en los recursos humanos de las mismas. El crecimiento en la *prestación de servicios* ha hecho necesario una mayor profesionalización del personal y ha incrementado considerablemente el trabajo técnico y retribuido, ya que en la gestión de los servicios el voluntariado solo puede desempeñar una función auxiliar. Por lo demás el hecho de tener que competir con el sector lucrativo en las tareas de gestión de los servicios constituye un motivo más para tener que disponer de unos recursos humanos con capacidad de gestión eficiente y de calidad. Así el colectivo de los técnicos y responsables ha pasado a ser el grupo más importante, más visible y con más poder en la gestión y en la toma de decisiones dentro de estas organizaciones. De manera que el papel de un tercer grupo, los miembros de las juntas directivas, los patronos, las asambleas de socios han pasado a un segundo término, limitándose su papel a menudo a la ratificación de las propuestas que les vienen dadas por los responsables y técnicos.

Esta situación presente, que ha dado lugar a un importante crecimiento del sector no lucrativo de acción social y que ofrece grandes oportunidades para el futuro del sector, plantea ciertos riesgos no menores. La competencia con el sector empresarial está obligando a disponer de unos recursos humanos con capacidad de gestión. Pero, dada la fragilidad y la falta de solidez de muchas ONL de acción social, esta capacidad de gestión puede no ser suficiente y dar lugar a una cierta burocratización. Las ONL de acción social tienen que tener algo que las diferencie de las empresas en la prestación de los servicios, que les dé legitimidad para reclamar de las administraciones públicas un trato preferente en la prestación de estos servicios. Y este plus de las ONL de acción social tiene que ver más con la formación de actitudes y la asunción de valores que con la competencia y la cualificación para una buena gestión, que por otra parte son factores también necesarios en los recursos humanos de estas organizaciones. No se trata solamente de eficiencia y calidad en la gestión, como en cualquier otra empresa, sino de actuar con compromiso y asunción de valores de ciudadanía y solidaridad.

Por consiguiente tenemos tres grupos diferenciados en las ONL de acción social:

- Los voluntarios, cuya aportación es en muchos casos muy valiosa, pero que desempeñan una función auxiliar en la prestación de servicios.

- Los responsables y técnicos o personal retribuido, de una importancia cada vez mayor en el desarrollo de las ONL no lucrativas, con una visibilidad y un poder en toma de decisiones crecientes.
- Los patronos, juntas directivas, asambleas de socios, cuya visibilidad e intervención en la gestión es cada vez menor.

La formación, tanto en cualificación y mejora de la competencia para la gestión, como el la creación de actitudes y asunción de valores y de compromiso en la acción social, es un factor que puede contribuir de manera poderosa a conseguir que los recursos humanos de estas organizaciones puedan hacer frente adecuadamente a los retos que se le presentan actualmente.

Antes de seguir adelante conviene que pongamos de manifiesto algunos datos cuantitativos sobre la realidad del empleo y los diversos grupos que componen los recursos humanos de las ONL de acción social.

Existen una serie de trabajos de investigación realizados en la última década en los que, con distintos criterios y planteamientos metodológicos, se dan cifras sobre la evolución del empleo en el tercer sector. En la tabla 1 se recogen unos datos correspondientes al año 2001 (García Delgado, 2004).

Tabla 1. Empleo en el tercer sector no lucrativo

	Total	% sobre empleo equivalente en España
Asalariados (en términos de empleo equivalente)	721.639	5,5
Empleo equivalente /con voluntarios	1.210.081	9,0

Fuente: Datos tomados de García Delgado (2004), página 36.

Si tomamos solamente los datos correspondientes a asociaciones, fundaciones y entidades singulares (ONCE, Cruz Roja y Caritas), donde se encuentra el “núcleo duro” de las ONL de acción social, tenemos los datos que recogen en la tabla 2.

Tabla 2 Datos de empleo en asociaciones, fundaciones y entidades singulares

	Total	% sobre empleo equivalente en España
Asalariados (en términos de empleo equivalente)	380.060	2,9
Empleo equivalente /con voluntarios	868.502	6,7

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de García Delgado (2004), página 36.

Con una metodología distinta y con un criterio más restrictivo Jiménez Lara (en Ruiz Olabuénaga, 2006) presenta datos coincidentes respecto al conjunto del tercer sector no lucrativo. En estos datos se ve un crecimiento muy importante del empleo en este sector en la última década (tabla 3).

Estas cifras, aunque se refieran al conjunto del tercer sector no lucrativo, nos dan una idea aproximada de lo que está siendo la realidad y la evolución de los recursos humanos en las ONL de acción social.

Tabla 3 Evolución del empleo en tercer sector de 1995 a 2002

	Total 1995	Total 2002
Empleo remunerado equivalente	475.179	692.336
Empleo equivalente /con voluntarios	728.778	1.181.782

Fuente: Jiménez Lara (en Ruiz Olabuénaga /dir.) (2006), página 33

Y ante esta realidad ¿cuál está siendo la respuesta en lo que se refiere a la formación de los recursos humanos de las ONL de acción social? Si echamos una mirada superficial a la oferta de formación en sector, nos encontramos que hay un cierto esfuerzo de formación dirigido al colectivo del voluntariado, existe también alguna oferta dirigida a los trabajadores que ocupan puestos técnicos y de responsabilidad, específicamente en lo referente a adquisición de competencias de gestión, pero no parece existir oferta dirigida a los promotores (juntas directivas, patronos, etc.)

Por lo que se refiere al esfuerzo económico que se hace para gastos de formación podemos hacer alguna aproximación a partir de los datos de la distribu-

ción del gasto de las entidades no lucrativas que ofrece García Delgado (2004: 64), según los cuales los gastos en formación de las organizaciones del tercer sector gastaban en 2001 representaban un 0,7% del total de sus gastos. Partiendo de este dato una aproximación a los gastos de formación en el conjunto del tercer sector serían los de la tabla 4.

Tabla 4. Estimación de gastos de formación en 2002 en el tercer sector

	Gasto total	Gasto en formación
Sin imputar trabajo voluntario	35.034	345
Imputado trabajo voluntario	47.995	336

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Jiménez Lara (en Ruiz oblabuénaga -dir.-, 2006), página 34

Estos datos tienen que ser matizados con el hecho bien conocido de que existe una notable actividad de formación interna de las propias ONL de acción social y como consecuencia de acciones de colaboración entre organizaciones del sector que no tienen imputación contable. No obstante, a la vista de estas cifras, se puede afirmar que el esfuerzo de formación de los recursos humanos es prácticamente inexistente.

En este trabajo vamos a tratar de analizar la oferta formativa que ha ido apareciendo en los últimos años, dirigido a dotar de competencias de dirección y de gestión a los responsables y técnicos que aspiran a ocupar puestos que requieran estas competencias o que ya las vienen desempeñando. Para ello se ha estudiado con cierto detalle la oferta de master o cursos de postgrado equivalentes en España. Para entender un poco la situación en la que nos encontramos empezaremos echando una mirada a nuestro entorno internacional más próximo.

2. UNA MIRADA AL PANORAMA INTERNACIONAL

Antes de presentar un análisis detallado de la formación de postgrado dirigida a los miembros de las ONL de acción social en España, conviene conocer, siquiera de manera aproximada, cuál es la naturaleza de esta oferta en nuestro entorno internacional más inmediato, con objeto de ver en qué marco nos hallamos situados.

En lo que se refiere a la oferta internacional en Europa y Estados Unidos hay que notar que existe una variada gama de denominaciones para designar este tipo de estudios de postgrado, y que bajo términos similares no siempre se refieren las titulaciones a los mismos estudios. Por ello hemos procurado limitarnos a los master directamente dirigidos a los responsables o profesionales de las ONG, fundaciones y organizaciones sociales sin ánimo de lucro o similares. Hemos dejado de lado muchos master ofrecidos en áreas de cooperación internacional o en áreas concretas de formación para organizaciones que trabajan a favor de la paz, la salud, las relaciones interculturales, el desarrollo, las relaciones internacionales de cooperación, los programas de apoyo al tercer mundo, de solidaridad internacional, etc.

Las denominaciones para referirse a estos estudios en los centros superiores extranjeros varían según el idioma o centro de formación y generalmente según el contexto geográfico. Dentro del mundo latino se habla preferentemente del tercer sector, de la economía social, economía solidaria, aparte de las muchas referencias directas a las ONG o fundaciones. En el mundo anglosajón se hace referencia preferentemente a las “non-profit organisations” o “non-profit administration” y tercer sector. Por otra parte se ofrecen master que se dicen orientados a “non profit organisations”, pero en realidad están destinados a personal que trabaja en la Administración. Así algunos master destinados al sector público y “non profit” son Executive Master in Management de los entes regionales o locales.

En las universidades y centros de estudios superiores existe gran variedad de master orientados a la formación de los profesionales que trabajan o colaboran en asociaciones y fundaciones, en el área de la solidaridad. Esta oferta formativa es considerablemente mayor que en España, especialmente en Francia y Estados Unidos. Muchas universidades francesas y casi todas las norteamericanas desarrollan este tipo de estudios, incluso la mayoría de las universidades de Estados Unidos ofrecen varios master, con orientaciones ligeramente diferenciadas, para los profesionales del tercer sector. En muchos de estos master se refleja una clara orientación o proyección internacional, quizá justificado por el origen de muchos de los participantes en los mismos, provenientes de países del tercer mundo.

Simplificando bastante la situación las características básicas de esta oferta formativa son las siguientes:

- Las condiciones de ingreso de los alumnos siguen dos vías, una mediante la titulación académica de una licenciatura o equivalente y otra mediante la comprobación, a través del CV y de una entrevista, de la experiencia y bagaje de los candidatos. Dado el número reducido de alumnos, se cita en algún caso que no puede pasar de 20, aunque no se conoce el número de

candidatos o solicitudes, puede pensarse que existe una verdadera selección de los participantes.

- La duración de los cursos es el equivalente a un curso académico, que se desarrolla en bastantes casos a lo largo de dos años y en un buen número de casos el master está expresamente diseñado para su desarrollo a lo largo de dos cursos académicos.
- El título o certificado es impartido por un centro universitario oficial, aunque en algunos casos se trata de un instituto o centro oficial adscrito a la universidad.
- Los contenidos de los cursos son similares a los clásicos contenidos de un MBA, con una fuerte aplicación a la economía social y con una formación específica sobre ONL, aunque se constata una marcada orientación o acento en áreas internacionales, tanto de cooperación como de ayuda al desarrollo, explicable en parte por la procedencia de bastantes alumnos, provenientes de países del tercer mundo.
- Se combina la formación en el aula, presencial, con un porcentaje de horas, un 30% aproximadamente de la formación, en “stage”, en prácticas, en algún caso en el extranjero, revisadas por un profesor. Al final del estudio y “stage” debe el alumno elaborar una especie de proyecto o trabajo fin de carrera en el que quede reflejado el aprendizaje, especialmente en área de aplicación o práctica, que debe defender ante un tribunal.

Dado el gran número y variedad de los cursos ofertados para la formación de las personas interesadas en hacer una carrera profesional en la ONL de acción social, a continuación vamos a describir brevemente la oferta de formación de estas características en algunos países de nuestro entorno internacional más próximo y a presentar un master que consideraremos como representativo de los diferentes países estudiados.

2.1. Francia

En Francia, a lo largo de los últimos diez años, la oferta de formación en el área de la economía social ha conocido un enorme desarrollo, tanto por parte de la mayoría de sus universidades como de las grandes escuelas, aunque éstas se orientan preferentemente hacia la lógica directiva o de los managers. Casi todas las universidades ofrecen cursos master en áreas de política social, economía del desarrollo, tanto nacional como internacional, management de empresas mutualistas y cooperativas, etc., relacionadas estrechamente en la mayoría de los casos

con la economía social. Muchos de estos master tienen una decidida orientación a aspectos internacionales, es decir, hacen referencia al ejercicio de esta actividad social profesional en un contexto internacional.

Limitándonos únicamente a los master directamente orientados a la gestión y dirección de las organizaciones de economía social, que también llaman economía solidaria, y de un modo genérico la “gestion de l’humanitaire” son muchas las universidades que ofrecen estos cursos, como especialidades de un master general en gestión económica o en un MBA, con las siguientes características específicas:

- En lo que se refiere a los objetivos se trata de profesionalizar y formar a los cuadros y profesionales del sector solidaridad, que es muy dinámico, y en el que las ONL son actores esenciales de las acciones de ayuda humanitaria. Deben adoptar por ello estructuras y métodos de las empresas privadas en materia de gestión, de management y de comunicación. La formación está orientada a reforzar las competencias multidisciplinares en torno del perfil del especialista de la acción compleja que es la solidaridad.
- Estas competencias se centran en tres ejes:
 - En términos de análisis de los contextos y problemas
 - En términos de gestión del ciclo desde el proyecto del diagnóstico hasta la evaluación
 - En términos de gestión de los recursos humanos físicos y financieros.
- Los destinatarios de estos master universitarios son administradores o responsables de una ONL, jefes de sede o de misión en un proyecto desarrollado en el extranjero, directores de programa o coordinadores de proyectos. Los alumnos que asisten a estos cursos suelen también acudir a ellos en busca de estas mismas salidas profesionales
- Requisitos. En general exigen un “Bac +5”, equivalente a una licencia universitaria, aunque también se puede acceder a través de la experiencia y responsabilidad profesionales demostradas en un CV y explicitada en una entrevista.
- Organización de los master. Un master típico suele constar de varios “stages” dirigidos por un enseñante, de media y larga duración, con formación teórica y práctica. Los alumnos son evaluados y deben elaborar un informe que debe defender el candidato ante un jurado compuesto por un universitario y un profesional.

- La duración de los estudios es de 2 años académicos.

Estos programas master tratan los contenidos formativos clásicos de un MBA, pero orientados a la gestión de lo social, al humanitario, con marcada referencia a la dimensión internacional, aparte de que añade los aspectos de ética. Además de los clásicos contenidos de finanzas, planificación, marketing, diseño, desarrollo y gestión de proyectos, hay un marcado acento en aspectos internacionales, aspectos sociales, y en gestión de recursos humanos.

Combinan por lo demás una parte teórica o de aula y gran parte de entrenamiento práctico

2.2. Reino Unido

En el Reino Unido varias universidades ofrecen cursos master para los profesionales del tercer sector, aunque están más orientados a las relaciones internacionales, desarrollo y cooperación que a la gestión de las ONL.

En lo referido a la orientación hacia la dirección y gestión la *London School of Economics*, ofrece un curso innovador, el primero en su género, destinado a los profesionales que trabajan o van a trabajar en el sector no gubernamental, como analistas, responsables de planes de acción, investigadores y trabajadores, denominado *Master on Management of Non Governmental Organisations*. Sus características principales son las siguientes:

- Participantes. Pueden inscribirse graduados con buenas calificaciones con alguna experiencia en el trabajo de las ONL o en departamentos gubernamentales que trabajen con ONL. Está destinado a las personas que quieran construir su futuro trabajando en o con el sector no gubernamental.
- Origen de los estudiantes. Sus estudiantes provienen de las más variadas partes del mundo, de hecho en la relación que ofrecen se pueden contar 45 países al menos como lugares de procedencia. Unos han trabajado o colaborado en grandes organizaciones, como Cruz Roja, Oxfam, Care, otros en pequeñas organizaciones locales.
- Objetivos. Se centran en el trabajo de las organizaciones comprometidas con el desarrollo, los aspectos humanitarios y ayudas. Examina, en concreto, el trabajo que las ONL hacen, los retos a que se enfrentan, el papel que juegan en la solución de carencias.

El master estudia una amplia gama de aspectos e ideas conceptuales, contextuales y políticas, que incluyen los cambios políticos en los que operan las ONL, la complejidad de las contabilidades y finanzas, el desarrollo organizacional y los cambios, las dimensiones éticas del trabajo de las ONL, las relaciones entre derechos humanos (civiles, políticos y económicos) y el desarrollo, los movimientos sociales y el capital social.

- Estructura. No está diseñado como un curso académico convencional, sino que integra teoría y práctica mediante seminarios y lecciones, dotando a los participantes de las destrezas que les permitan operar estratégicamente en su entorno, aparte de la amplia documentación y de la experiencia de investigación acumulada por el personal de la institución.
- El programa consta de cuatro componentes:
 1. Dirección de organizaciones no gubernamentales consistente en teorías, conceptos, aspectos de especial relevancia para las ONL, incluyendo sus relaciones con los donantes, gobierno y negocio, centrándose en problemas de responsabilidad social, evaluación, aprendizaje y eficacia, analizando los conceptos de comunidad, participación, apoderamiento, capital social, gestión de ONL y buena gestión, discutiendo aspectos relacionados con derechos humanos y el contexto de la sociedad civil y globalización.
 2. Política social, planificación y participación en países en desarrollo. Examen crítico de la política del desarrollo social, las relaciones entre los enfoques teóricos del desarrollo y la práctica, la planificación y la participación. También el curso entrena en destrezas concretas como el Análisis de Marco Lógico a través de ejercicios de planificación de proyectos.
 3. Un proyecto o disertación de 10.000 palabras sobre un tema relevante
 4. Un curso opcional entre una lista de cursos de la *London School of Economics* sobre la teoría del desarrollo, los países en vías de desarrollo y la teoría organizacional o similares.

En cuanto a su duración, si el programa se toma a dedicación plena, dura un año, en el que hay clases y seminarios todas las semanas. Cada estudiante tiene que superar, tal como se acaba de indicar, cuatro componentes: dos cursos obli-

gatorios, un curso opcional, y una disertación de no menos de 10.000 palabras al final del programa.

Cada curso tiene una clase magistral y un seminario, y cada uno debe seguir al menos tres clases magistrales y tres seminarios a la semana, cada uno de dos horas de duración. Aparte de esta formación se ofrecen diversas clases magistrales opcionales y seminarios de interés a lo largo de todo el año.

2.3. Italia

En Italia muchas universidades ofrecen también cursos master para el tercer sector y para las ONG, aunque la mayoría están orientados a la cooperación al desarrollo.

De los 624 master que ofrecen las universidades y centros superiores de Italia hay muchos relacionados con las organizaciones sociales o con el tercer sector. Destacan por su programa, uno de la universidad de Padua, (*Master universitario in Esperto della Formazione e Gestione del Terzo Settore*), otro de la universidad de Milán (*Master universitario in economia civile e non profit*), otro de la universidad de Pavia (*Master in economia e gestione delle Organizzazioni Non profit*), otro de la universidad de Trento (*Master's Degree in nonprofit Organisations and Social Co-operatives Management*, publicitado en inglés) y un quinto de la universidad de Roma.

Son muy similares en cuanto a objetivos (entrenamiento de los profesionales o licenciados interesados en este sector), nivel de entrada (por experiencia o práctica demostrada o por titulación académica), duración (60 créditos en aula, equivalente a unas 400 horas y 20 créditos, a lo largo de seis meses, en trabajo práctico en una organización social). El número máximo de alumnos es de 20. Los contenidos son igualmente similares, encuadrados en siete grandes unidades: historia y economía de lo no lucrativo, teoría de la organización y gestión de los recursos humanos, derecho (laboral, fiscal, etc.), contabilidad y control de gestión, finanzas, plan de negocio, análisis coste beneficio, relación entre ONL y Administración Pública Y marketing en las ONL.

A continuación se describe en mayor detalle el de la Universidad de Roma: *Master breve per manager del no profit*.

- El objetivo es responder a las crecientes exigencias de profesionalidad para gestionar y coordinar la complejidad organizativa de las ONL. El master entrena en instrumentos de gestión y operativos útiles para el sector no lucrativo. Se busca aplicar en su medida las competencias usuales en las

empresas que son necesarias para el crecimiento y desarrollo de las asociaciones que trabajan en el ámbito no lucrativo.

- Programa. La metodología didáctica es fuertemente experiencial, junto al aprendizaje de nociones e informaciones útiles y los ejercicios prácticos, historia de casos, role –playing, juegos de empresa.
- El master se articula en cuatro módulos didácticos:

Modulo 1 - Management y Organización de la ONL.

- Historia de las ONL, el voluntariado y el tercer sector, los recursos humanos en las ONL, tipología de las ONL y políticas sociales, management y estrategias de las ONL, políticas nacionales y locales, los retos actuales y los puntos críticos.

Modulo 2 - Derecho, Fiscalidad y Planificación de un proyecto

- La legislación especial del sector para las ONL, el balance social y los aspectos fiscales, la especificidad de las justificaciones en las ONL y el control de la gestión, cómo se prepara un proyecto, objetivos y requisitos necesarios, la búsqueda de los recursos, la búsqueda de fondos.

Modulo 3 - Finanzas Éticas

- La financiación de las ONL: financiaciones europeas, nacionales, regionales para el ONL, el régimen jurídico de las finanzas éticas, las diversas experiencias en el mundo, la banca y los fondos éticos.

Modulo 4 - Teorías y Métodos de Comunicación Pública para el ámbito no lucrativo.

- Marketing y métodos de comunicación pública para las ONL, relaciones entre la Administración Pública y las ONL, estrategias para la organización de una campaña social y técnicas de comunicación eficaz, relaciones con los medios: análisis de la información social.
- Admisión. El Master se ofrece a los licenciados de facultades universitarias y a los trabajadores del sector. Se admiten no más de 20 candidatos, seleccionados por el CV.

- Duración. El tiempo formativo se articula en 14 encuentros, que tienen lugar los viernes de 15.00 a 20.00 horas y el sábado de 9.30 a 17.00 horas, para un total de 80 horas, siete fines de semana consecutivos.

En el mismo título se indica que es un master breve. Los demás master son de mayor duración, una media de 370 horas lectivas en aula y 350 de stage, 14 meses lectivos, con una estructura similar.

- Precio. En este master breve, incluido el material didáctico, es de 1.000,00 € + IVA

2.4. Alemania - Austria - Holanda

En el entorno germánico-holandés se ofrecen también master por diversas universidades de estos tres países destinados a los profesionales de los servicios sociales y del sector no lucrativo. Destacan por sus contenidos un master de la universidad alemana de **Osnabrück** (*Nuevo Programa master para los Managers de organizaciones no lucrativas*), cuya primera edición ha tenido lugar el curso académico 2006-2007, otro de la universidad holandesa de **Utrecht** (*Dirección estratégica del sector no lucrativo*), de una duración de 2 años y que tiene un coste total, incluidos los gastos de alojamiento, de 20.995 €.

De estos países Austria ofrece el master más directamente relacionado con la dirección y gestión de las ONL, del que se dispone de información detallada y que se resume a continuación. Está impartido por la *Akademie für Weiterbildung der FH Kufstein Tirol* y se denomina *Master of Science in European NGO Management (MSc.) European NGO Management*.

- Objetivos. En el mundo de la globalización y de los cambios se exigen competencias y capacidad de flexibilidad en las relaciones, tener un pensamiento autónomo capaz de solucionar problemas (competencias metódicas), así como capacidad de relacionarse con culturas y contextos diferentes tanto nacionales como internacionales (competencias sociales).
- Lugar, fechas, destinatarios. Este Master, que se desarrolla en la Escuela superior de Rat, Austria, se ha iniciado en marzo de 2006 y que se imparte en gran medida en inglés, va dirigido a los profesionales de las ONL que quieran adquirir formación económica y de gestión.
- Titulación. Se obtiene el grado de Master of Science in European NGO Management.

- Duración. Se imparte a lo largo de cuatro semestres.
- Materias o contenidos. Las materias impartidas o programa se estructuran en 5 módulos:
 1. Management: (a lo largo de los 4 semestres), que incluye básicamente aspectos económicos, fiscales, legales, financieros, control, gestión de proyectos, recursos humanos, juegos de simulación, estrategia, contabilidad, métodos cuantitativos y estadística.
 2. Las ONG en Europa: (repartidos en uno de los semestres) Cambios sociales y las ONG.
 3. Organizaciones lucrativas y no lucrativas, similitudes y diferencias, marketing en las ONG, management, sistemas de gestión de calidad, especificidades de las ONG europeas, aspectos interculturales europeos, dirección de los negocios en las ONG europeas, tendencias políticas, sociales y económicas en la sociedad europea.
 4. Derecho. (repartido en uno de los semestres): Derecho del trabajo y civil, Algunos aspectos jurídicos específicos
 5. Competencias sociales (repartido en uno de los semestres): Conflictos y negociación, comunicación, ética social y de los negocios, psicología, trabajos de investigación, inglés para el management, inglés para el marketing, presentaciones en inglés.
 6. Especialización en competencias profesionales individuales (repartidas en dos semestres): competencias prácticas sobre gestión de desastres, trabajos de desarrollo, cuidado de niños, cuidados, acciones de socorro, seminario sobre socorro y auxilios.
- Créditos. Los créditos se reparten del siguiente modo: 31 % para el módulo de management, 31% para el módulo de especialización en gestión de desastres y atención o socorro, 18% es en módulo de especificidades de las ONG europeas, 13% en el módulo de competencias sociales, metodicas y de dirección, y 7% en el módulo de derecho.
- Especialidades. Se puede optar por las siguientes especializaciones: formación, gestión de desastres, trabajos de desarrollo, niños y jóvenes, cuidados, servicios de salvamento.

Las lecciones tienen lugar de lunes a sábados, entre las 08:45 y las 22:30 y las horas de enseñanza son 1.200.

Las condiciones para el ingreso son superar una entrevista en inglés y alemán y la experiencia profesional demostrada.

El curso completo cuesta 3.190 € por semestre (son cuatro semestres)

2.5. Estados Unidos

La mayoría de las muchas universidades de Estados Unidos ofrece programas para graduados, equivalentes al master, así como cursos de educación permanente sobre el tercer sector, utilizando preferentemente la expresión “nonprofit”. Algunas universidades los ofrecen on line.

Aparte de otros muchos master anunciados por cada universidad, en la búsqueda a través de internet se han encontrado las direcciones de 243 escuelas o universidades de Estados Unidos que ofrecen programas destinados al sector no lucrativo. Muchas ofrecen programas no sólo para graduados sino para formación permanente sin créditos con validez académica como cursos de postgrado.

Entre esta extensa profusión de la oferta estadounidense de master para la gestión de entidades no lucrativas, la mayoría de ellas con estructura y contenidos similares, se recogen a continuación los aspectos más importantes de uno de ellos, el master de la Universidad de San Francisco *Nonprofit Administration Master*.

- Condiciones de admisión al master. Se exige un determinado conocimiento del idioma inglés, un nivel TOEFL, para los estudiantes extranjeros. Se requieren titulaciones de una universidad o colegio acreditado, o dos años completos de experiencia en funciones administrativas, de supervisión o dirección en una organización no lucrativa, demostrables en una entrevista.
- Duración del programa y coste. Las clases tienen lugar una tarde a la semana y deben seguirse 36 unidades en total. El programa dura 27 meses y el coste del programa completo es de 27.540 \$. Se facilitan condiciones para una posible financiación.
- El esquema del programa es el que sigue:
 - Otoño 2006: Introducción al sector independiente, Management y conducta organizacional

- Primavera 2007: Gobernanza, Planificación estratégica y eficacia organizacional, Búsqueda de fondos para las ONL
- Verano 2007: Dirección de los recursos humanos de ONL
- Otoño 2007: Aspectos legales relacionados con las ONL, dirección financiera de las ONL
- Primavera 2008: Sistemas de información, Métodos de investigación y evaluación
- Verano de 2008: Análisis estadístico
- Otoño 2008: Seminario «Research Capstone», Lobbying y abogacía social en ONL

3. LA OFERTA FORMATIVA EN ESPAÑA

Se ha tratado de realizar un análisis de la oferta formativa de postgrado existente en el mercado (cursos de especialización, master, etc.), dirigida a directivos y profesionales de las entidades no lucrativas (ONL) de acción social y orientada a la mejora de la dirección y gestión de estas organizaciones. Para ello el trabajo se ha centrado en la oferta formativa promovida y ofrecida por las universidades y la que impulsan las propias ONL de acción social por sí mismas o en colaboración con otras entidades, como universidades y escuelas de negocios. El análisis se ha hecho centrándose únicamente en aquellos cursos cuyo objetivo es la mejora de la preparación en las habilidades de gestión y dirección. Han quedado a un lado aquellos cursos de especialización que no tienen la amplitud ni la entidad de un master o un curso de postgrado para la dirección y gestión de ONL de acción social, tanto en términos de duración como en lo que se refiere a sus contenidos.

Se ha tratado de recoger información sobre los siguientes puntos:

- Aspectos básicos de los cursos, como denominación del curso, entidad que emite el título, naturaleza del título, entidades que lo promueven y que participan, publicidad del curso, ediciones habidas y número de horas.
- Características particulares, como modalidad de impartición, calendario y horarios, materiales y tecnología educativa, existencia de prácticas, nece-

sidad de una memoria o trabajo fin de curso, los métodos de evaluación y requisitos para obtener la titulación o diploma.

- Profesorado y alumnos, es decir, perfil del profesorado, número de alumnos, titulación y experiencia exigida a los mismos, procedencia general, edad media y predominancia de género.
- Contenido de los programas, tomando en consideración su estructura más o menos flexible, la existencia de materias troncales y optativas, la incorporación a un mismo programa de contenidos relacionados con la intervención social, con la cooperación al desarrollo o con la economía social.
- Los valores añadidos, como la existencia de una bolsa de trabajo, el seguimiento de la acción formativa posterior al curso.
- Aspectos económicos, como precio, formas de pago, modalidades de financiación y existencia de becas.

Para elaborar y sistematizar la información se ha partido en primer lugar de algunos cursos de clara notoriedad en el entorno del tercer sector, sobre todo por moverse en un entorno no local o autonómico o por llevar una trayectoria de impartición de varios años, como son los casos del master del Instituto Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid, el curso impartido por ESADE desde hace varios años en Madrid y Barcelona y el promovido por Cruz Roja en Galicia.

Al mismo tiempo se ha solicitado información a informantes cualificados. Personas cuyo trabajo se relaciona en buena medida con la formación y el asesoramiento de entidades sin ánimo de lucro. Se ha hecho una búsqueda en Internet de los cursos existentes con las características que se quería analizar y se ha recogido la información sobre los mismos que se ofrece en la red.

En prácticamente todos los cursos se ha contactado por teléfono o por correo electrónico con los responsables o coordinadores de cada curso para obtener o completar la información sobre los diferentes aspectos analizados de los cursos.

Se han analizado un total de dieciséis cursos en este ámbito de las ONL de acción social. El resultado de dicho análisis se recoge en los cuadros que se presentan a continuación. En él se resumen los datos de trece de ellos, que serán el objeto de nuestro análisis.

Han quedado fuera de consideración otros dos, cuyos destinatarios, estructura y planteamientos son similares a los estudiados aquí, pero cuyos objetivos y

contenidos no se orientan a la mejora de las habilidades directivas o de gestión o su inclusión en nuestro análisis sería redundante y no añadiría ninguna información esencial. Se trata del master en Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizativo, promovido por la Confederación FEAPS e impartido por la Universidad de Valladolid, centrado en el desarrollo organizacional, y del master en Acción Solidaria Internacional de Europa, promovido e impartido por la Universidad Carlos III de Madrid, cuyos contenidos se centran en la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria y la atención a extranjeros y emigrantes y no en las habilidades de dirección y gestión.

De los trece cursos que se recogen en los cuadros nueve ofrecen el título o asumen la denominación de master, el resto son cursos de postgrado, cursos de especialización o de experto. Los primeros requieren una dedicación mínima de 400 horas (si exceptuamos el master de la universidad de Barcelona, que por las informaciones que nos ha proporcionado su coordinador requiere más de las 300 horas que se atribuye), mientras que los segundos tienen una duración inferior. No se han incluido más cursos de esta segunda categoría porque, en los casos que se han encontrado, forman parte de la misma oferta del master, de manera que la realización de un número inferior de bloques o módulos permite recibir una formación de nivel inferior y un diploma o título diferente. Solo se han incluido de forma diferenciada las ofertas que se hacen propiamente como un curso de postgrado inferior a un master.

En los cuadros se recogen de modo muy sucinto los distintos aspectos analizados de los cursos. No se ha incluido la información relativa a las entidades que patrocinan o promueven los cursos ni las que participan en ellos. En un buen número de casos suelen ser las mismas que emiten el correspondiente título o diploma. Sin embargo la mayoría de los cursos cuentan con el patrocinio y la participación de entidades que bien contribuyen a la financiación de los cursos o bien colaboran de manera importante en su realización.

Tampoco se ha incluido algún aspecto concreto de indudable interés, como el de predominio de género. En lo referente a la cuestión del género en el perfil del alumnado en todos los cursos hay una predominancia de mujeres que se halla entre el 60% y el 70% y en algunos casos un porcentaje superior.

3.1 Elementos básicos.

Título del curso

Todos los master o cursos de postgrado estudiados reflejan en el título del curso su principal objetivo, la formación en habilidades de dirección y

de gestión, para lo cual sus contenidos se orientan a proporcionar herramientas para lograr una mejora en la eficiencia y calidad de la gestión de este tipo de organizaciones. Las diferencias en los títulos reflejan la ambigüedad y la falta de precisión a la hora de delimitar los conceptos que distinguen a las organizaciones del tercer sector. Y así se incluyen en el título denominaciones como entidades no lucrativas, empresas cooperativas, sociales y solidarias, ONG, ONG de desarrollo, organizaciones de economía social, etc. En los diferentes títulos aparecen y se combinan casi todas las formas posibles las denominaciones de *entidades no lucrativas*, *economía social*, *bienestar social*, *servicios sociales*, *ayuda al desarrollo* y *ONG*. La referencia más común en los títulos es la de *organizaciones sin ánimo de lucro*, que aparece en siete de los trece cursos estudiados.

La denominación del curso de gestión de entidades no lucrativas de la UNED – Fundación Luis Vives se presenta a la vez como un curso de experto, especialista o master. Ello presenta una singularidad con respecto a la práctica totalidad de los cursos estudiados. La misma oferta formativa, permite graduar el nivel de formación que se puede obtener y la correspondiente titulación de experto, especialista o master. Entre los cursos estudiados solamente el de la Universidad de Deusto plantea esa posibilidad.

Entidad que emite el título y naturaleza del mismo

La mayoría de los cursos analizados emite un título propio de postgrado de una universidad española. Solamente los cursos de ESADE y de Cruz Roja-CaixaNova son títulos no oficiales expedidos por una escuela de negocios. En cualquier caso el hecho de que el título que se confiere sea un título propio de una universidad no tiene mayor valor que el de ser un título oficial frente al de una entidad privada, pero ese carácter oficial tiene que ser puesto en valor únicamente en función del prestigio que le confiera la universidad que lo emite frente al título emitido por una entidad privada como la Escuela de Negocios ESADE o CaixaNova. Los títulos propios de postgrado de las universidades no tienen mayor alcance que la de ser títulos emitidos por una entidad de carácter público.

Por otro lado, los responsables de los cursos de las universidades de Valencia, de Oviedo, de Deusto y de la UNED-Fundación Luis Vives consideran la posibilidad futura de que título de master se homologue como un título con la validez que se atribuya a los master universitarios dentro del Espacio Europeo de Educación Superior.

Publicidad del curso

En cuanto a la publicidad y difusión que se hace de este tipo de cursos, la mayoría de los analizados se limitan a difundirlos en la página de Internet de la entidad que los imparte y, en la mayor parte de los casos, se edita un folleto para difundirlo entre entidades no lucrativas próximas a la misma. El master de la Universidad Autónoma de Madrid se publicita, además de en su propia web, en la del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en la de la Asociación Española de Fundaciones y en el canal solidario. Solamente el curso de Cruz Roja, el de la universidad de Zaragoza y el de la Universidad Complutense publican anuncios en la prensa regional o nacional. Los responsables de los cursos consideran que resulta muy cara la utilización de estos u otros soportes de difusión.

Antigüedad del curso

Se puede afirmar que este tipo de formación es una oferta emergente en España. En ellos se manifiesta un importante retraso de nuestro país con respecto a la situación que se ha reflejado en la mirada a nuestro entorno internacional más próximo. El número medio de ediciones de los trece cursos considerados es de 5. Los cursos más antiguos son el de Instituto Carlos V de la UAM (14 ediciones), el de la UCM (12 ediciones) y el de ESADE (8 ediciones). Entre los que acaban de aparecer están el master de las dos universidades de Valencia, el master de la Universidad de Deusto y el de la Universidad Pontificia de Salamanca. Este último tiene en 2008 su primera edición.

Número de horas

En lo que se refiere al número de horas o créditos que se atribuyen los diversos cursos estudiados, los cursos que toman el título de master requieren una dedicación de entre 450 y 1500 horas. La dedicación requerida más común entre los diferentes master se sitúa en torno a las 600 horas, lo que implica que se puede obtener el título correspondiente en un curso académico. Solamente los cursos que inician su andadura, con aspiraciones a homologarse en el ámbito del Espacio Europeo de Educación Superior, como el master de las universidades de Valencia y el de la universidad de Deusto, presentan duraciones mayores (1500 y 1200 horas respectivamente). El resto de los cursos de postgrado que no toman la denominación de master requieren una dedicación superior a las 200 horas.

3.2. Características particulares.

Modalidad de enseñanza: presencial o a distancia.

En la mayoría de los cursos de la oferta estudiada la modalidad de presencia es un factor importante, existiendo una gran variación en cuanto al número de horas del curso que son presenciales. Algunos cursos son totalmente presenciales. Es el caso de Cruz Roja Caixanova, el de ESADE, el de la Universidad Autónoma de Madrid y el de la Universidad Complutense de Madrid. El resto gradúan de diversas formas la cuantía de horas de presencia que se combinan con tutorías presenciales, tutorías a distancia y sesiones de trabajo a través de un portal de formación o una plataforma on line. Los cursos no presenciales que más se aproximan a la modalidad totalmente presencial de las cuatro instituciones mencionadas son el master de la Universidad de Oviedo y el master de la Universidad Pontificia de Salamanca. Los que menos utilizan las sesiones presenciales son el de la Fundación Pere Tarrés, que tiene dos jornadas completas presenciales en jornada de sábado, aunque la asistencia no es obligatoria y el master de la UNED – Fundación Luis Vives, que es un curso a distancia en todo su desarrollo. Ni siquiera se requiere asistir a la sesión de la presentación del curso, aunque se recomienda la asistencia. El resto de los cursos tienen un número mayor o menor de jornadas presenciales, incluso los que se definen como cursos on line.

Conviene señalar que algunos cursos presenciales han ensayado de una u otra forma la modalidad de enseñanza a distancia, y sus responsables se muestran muy insatisfechos con la experiencia. Todos han manifestado la importancia de las sesiones presenciales para asegurar un buen aprovechamiento y la conveniencia de que las sesiones de presencia fuesen lo más frecuentes y extensas posibles. La utilización de los procedimientos virtuales se ve como algo inevitable, si se ha de hacer compatible la extensión y profundidad de la formación con las obligaciones profesionales de los participantes. Solamente el coordinador del master de la Universidad de Barcelona se ha manifestado entusiasta y muy satisfecho con la experiencia del trabajo docente a través de la plataforma on line.

Esta preferencia por las sesiones presenciales de formación, por las sesiones de trabajo en grupo y por la interacción cara a cara con los formadores y con el resto de los alumnos de los cursos tiene mucho que ver con las peculiaridades de la formación de los miembros de este tipo de entidades. Como ya se ha mencionado en la introducción, la formación de los miembros de las ONL de acción social tiene una característica diferencial

con respecto a la formación de miembros de otro tipo de organizaciones. No se trata de transmitir solamente conocimientos y técnicas de gestión empresarial. Siendo esto muy importante, tanto o más importante es la transmisión de valores, la formación de actitudes y el fortalecimiento de la motivación y el compromiso con la acción cívica y solidaria. Estos aspectos son los que dan legitimidad y valor añadido a los servicios que prestan las ONL de acción social y difícilmente se adquieren y se transmiten mediante sesiones de formación a distancia.

Calendario y horarios

El master de la Universidad Pontificia de Salamanca, el de Cruz Roja Caixanova, el de la Universidad de Barcelona y el de la UNED- Fundación Luis Vives tienen un calendario que no coincide con el calendario académico convencional, sino que empieza en enero y termina en noviembre, con un breve paréntesis vacacional en los meses de verano. El resto de las instituciones siguen el calendario académico habitual, comenzando en octubre o noviembre y terminando en junio o en febrero cuando se trata de un curso que se desarrolla en un cuatrimestre. Todos los cursos, incluso los de naturaleza presencial, tienen horarios que hacen compatible la realización del curso con seguir desarrollando la actividad habitual de gestión de una entidad. Así se concentran las sesiones de presencia en horarios de viernes por la tarde y sábado. El master de la Universidad Pontificia de Salamanca tiene lugar una vez al mes en sesiones de jueves, viernes y sábado, excepto los meses de enero y septiembre que requieren una dedicación de una semana completa. El curso de ESADE celebra sus sesiones de entre dos y cuatro días a lo largo de la semana, pero sus sesiones se escalonan también mensualmente.

Materiales y tecnología educativa

Los materiales docentes son en su gran mayoría documentación escrita, que se facilita directamente o que se puede descargar de la web o de un portal de formación, como es caso de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pontificia de Salamanca, la Universidad de Oviedo o la Universidad de Alcalá. Estos apoyos documentales se combinan con tutorías a través del correo electrónico. Algunas, como las universidades valencianas, la Universidad de Barcelona y ESADE utilizan la web para desarrollar foros y debates entre los participantes en el curso, tutores y alumnos. La Universidad de Barcelona manifiesta que hace un uso intensivo de las tecnologías de la información a través de su plataforma virtual, aunque no hemos tenido ocasión de ver los correspondientes materiales.

Existencia de prácticas

Solamente en uno de los master analizados existen prácticas obligatorias, el de las universidades de Valencia. En este master la tercera parte del curso (500 horas) corresponde a la realización de unas prácticas en una entidad no lucrativa, de las cuales hay que presentar una memoria. Los participantes que acrediten una experiencia de trabajo como gestores superior a dos años en una de estas entidades son dispensados de la realización de esta parte del master.

El resto de los cursos o no se plantean la oferta de unas prácticas, ya que no tienen objeto por la procedencia de los participantes, que han acreditado una suficiente experiencia práctica, o dan la oportunidad de realizar unas prácticas a quien lo solicite. Estas prácticas pueden ser no remuneradas (Universidad de Alcalá; Cruz Roja Caixanova, Universidad Complutense y Universidad de Zaragoza) o remuneradas (Universidad de Oviedo y Universidad Autónoma de Madrid). La Universidad de Deusto, cuyo master se ha iniciado en el curso 2006-007, ha expresado la posibilidad de que el proyecto final de curso se haga a través de unas prácticas voluntarias.

Necesidad de un proyecto fin de curso, memoria o tesina

Todos los cursos analizados, se denominen master o curso de postgrado o especialización, exigen la realización de un proyecto fin de curso, una memoria o una tesina. Este trabajo en la gran mayoría de los casos tiene un carácter individual. Solamente en el caso del master de Cruz Roja Caixanova y en el de Universidad de Oviedo se hace por equipos. En algunos casos la realización de este trabajo de final de curso tiene el carácter de una verdadera tesina y ha de defenderse ante una comisión o un tribunal, como es el caso de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pontificia de Salamanca, la Universidad Autónoma de Madrid o la Universidad de Alcalá.

Métodos de evaluación.

En general las universidades tienden a evaluar el aprovechamiento en estos cursos con las correspondientes fórmulas académicas, mediante exámenes formales de los diferentes bloques, módulos o contenidos de los programas y mediante una evaluación positiva del proyecto de fin de curso, siempre que además se haya cumplido con una asistencia regular a las sesiones de presencia obligatoria. El master de la Universidad Pontificia de Salamanca realiza la evaluación mediante la presentación de programas y proyectos de gestión realizados habitualmente en las entidades de proceden-

cia de los alumnos. Los cursos de ESADE, Cruz Roja Caixanova y Pere Tarrés realizan las evaluaciones con menos rigor académico y menor formalismo. Realizan una evaluación continua a través de las tutorías y del desempeño en las sesiones presenciales, cuya asistencia regular es exigida.

Requisitos para obtener la titulación.

Es preciso haber superado satisfactoriamente los diferentes criterios de evaluación de las distintas partes del curso además de, en el caso de las universidades, cumplir con los requisitos de cada universidad para la obtención del título correspondiente. En los cursos de master y especialista de la UNED-Fundación Luis Vives, que requieren la posesión previa de un título universitario superior, podrán ser dispensados de este requisito por la universidad los alumnos que tengan una Diplomatura. Los que no reúnan los requisitos exigidos para la obtención de las diferentes titulaciones pueden obtener un certificado de asistencia y aprovechamiento emitido por el coordinador del curso.

Promotores y entidades que participan

Un buen número de los cursos que se analizan aquí cuentan con promotores o patrocinadores, que en algunos casos contribuyen a la financiación de los cursos, bien directamente soportando una parte importante del coste del mismo, bien concediendo becas a los alumnos que se inscriben en ellos. Asimismo en una buena parte de ellos participan entidades no lucrativas, suministrando técnicos para impartir las enseñanzas y ofreciendo su colaboración para la realización de prácticas opcionales.

El master de la Universidad Pontificia de Salamanca tiene como entidades colaboradoras a Caritas, Manos Unidas, Redes y la Conferencia Española de Religiosos (CONFER) y como patrocinadores a la Comunidad de Madrid y al Banco de Santander.

El curso de la Universidad de Alcalá está patrocinado por la Fundación Caja Madrid y el Ministerio de Trabajo y participan importantes entidades, como Caritas, ACIDER, Fundación O Belén y Red Acoge.

El master de la Universidad de Deusto está patrocinado por la Institución del Gobierno Vasco que respalda las iniciativas de Cooperativas y Economía Social.

El curso de ESADE está patrocinado y financiado de manera importante, además de por la propia Escuela de Negocios, por la Obra Social de la Caixa.

El master de la Universidad de Oviedo esta patrocinado por la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, que concede un importante número de becas.

En el curso de postgrado de la Fundación Pere Tarrés participan diversas instituciones pertenecientes a la Consejería de Trabajo de la Generalitat, el Ayuntamiento de Barcelona o relacionadas con las fundaciones y el voluntariado.

El master de la Universidad Autónoma de Madrid tiene el patrocinio del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio del Interior y la Fundación ONCE, los cuales contribuyen a su financiación. Asimismo hay numerosas entidades no lucrativas que participan en la realización del curso.

El master de las universidades valencianas está patrocinado por la Consejería de Empleo de la Generalitat Valenciana, por CONCOVAL (Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana) y por FUNDAR (Fundación para la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana), que van a contribuir a la realización del master con un importante número de becas. Asimismo participan numerosas entidades no lucrativas para facilitar la realización de la tercera parte del master, que lo constituyen las prácticas.

El curso de postgrado de la universidad de Zaragoza está patrocinado por la Consejería de Empleo del Gobierno de Aragón y por la Caja de Ahorros de la Inmaculada, que contribuyen a su financiación y participan la mayoría de las entidades de Economía Social y de entidades del tercer sector de Aragón.

Previsiones de futuro

La mayoría de los informantes no han señalado que haya planes futuros de dar una nueva orientación o cambiar el planteamiento del curso. Algunos están iniciando su andadura, otros llevan pocas ediciones y otros han tenido una remodelación reciente.

El curso de Caixanova Cruz Roja pretende sustituir el Plan de Negocio actual, trabajo por equipos que constituye el trabajo de fin de curso, por unas prácticas *outdoors*, sobre las que se realizaría dicho trabajo.

ESADE está tratando de potenciar los contactos a través de la web, para dar continuidad al curso y potenciar los contactos y la participación continua de los participantes en el mismo.

La universidad Pontificia de Salamanca tiene previsto potenciar el desarrollo de la intranet, de manera que sirva de herramienta para el logro de otros objetivos futuros del master.

Por su parte los master de la Universidad de Oviedo, de la Universidad de Deusto y de las universidades de Valencia tienen previsto convertir su master en títulos de tercer ciclo dentro del marco del Espacio de Educación Superior Europeo, aunque en el caso de la Universidad de Oviedo con ciertas dudas, ya que no tienen claro si ese planteamiento les va a obligar a contar solamente con profesorado universitario y tener que renunciar a profesorado procedente de puestos directivos y técnicos de las entidades no lucrativas. La Fundación Pere Tarrés también contempla este futuro para su curso de postgrado.

3.3. Profesorado y alumnos.

Profesorado.

El perfil del profesorado en los distintos cursos estudiados es muy variado. Se puede decir que hay una tendencia general a que en los cursos organizados por las universidades predominen los profesores universitarios con mayor o menor vinculación profesional a las entidades no lucrativas y una participación menor de técnicos y responsables de entidades no lucrativas. Un prototipo de esta tendencia es el master de Universidad de Barcelona, en la que la práctica totalidad del profesorado son profesores de la propia universidad. Hay excepciones a esta tendencia. Por ejemplo, en el master de la Universidad de Oviedo solamente un tercio del profesorado son profesores de universidad. En el postgrado de la universidad de Zaragoza los profesores son técnicos de organizaciones de la economía social y del tercer sector. Y en el curso de la Fundación Pere Tarrés hay un reparto equilibrado, con predominio de especialistas procedentes de entidades no lucrativas.

En el curso organizado por ESADE predomina la presencia de profesores de la propia escuela de negocios, en especial del Departamento de Recursos Humanos, que tienen una importante vinculación con las entidades del tercer sector, y de consultores independientes que tienen una importante experiencia en la gestión de entidades no lucrativas y que colaboran habitualmente con ESADE. En el curso promovido por la Cruz Roja de

Galicia y por la Escuela de Negocios de Caixanova también hay una importante participación de profesores de la propia escuela de negocios, pero la presencia más importante de profesores es de responsables y técnicos de Cruz Roja y de otras organizaciones no lucrativas. Hay asimismo un número importante de consultores independientes y de técnicos o responsables de servicios sociales de la administración autonómica o municipal.

En el curso de la UNED – Fundación Luis Vives predomina el profesorado de la universidad UNED o de otras universidades o personas que son consultores independientes, al menos entre los coordinadores de cada módulo. Desconocemos el perfil de las personas que han preparado la documentación, pero es presumible que el perfil de los mismos sea similar al de los coordinadores.

Una consideración aparte merece el perfil de profesorado del master de la Universidad Autónoma de Madrid. La relación de profesores de este master es muy extensa, lo que hace pensar en las dificultades de coordinación en la impartición de los contenidos. La composición del profesorado es una combinación bastante equilibrada de profesores de universidad, técnicos o responsables de servicios sociales de la administración central y autonómica y especialistas o directivos de distintas organizaciones no lucrativas. Hay una presencia más acentuada de profesorado de universidad y de personal de las administraciones públicas, tal es el caso de la Universidad de Alcalá.

Alumnos

La cifra de alumnos más frecuente se sitúa en torno a 30 por curso. Solamente en cursos que integran dos especialidades la cifra máxima puede llegar a 40. El curso de la UNED – Fundación Luis Vives representa una excepción a esta pauta general. El número de alumnos del curso 2007 es de 200, aunque solo 20 de ellos participan para la obtención del master.

Todas las entidades organizadoras de los cursos exigen para ser admitidos estar en posesión del título de Diplomado o Licenciado. Solamente ESADE no exige ninguna titulación para participar en su curso. A cambio requiere, como condición necesaria para la admisión, en todos los candidatos una amplia experiencia de gestión en entidades del tercer sector. En algunos casos las entidades organizadoras de los cursos exigen de la existencia de la titulación a cambio de una extensa experiencia de trabajo en entidades no lucrativas. Es el caso del master de Cruz Roja Caixanova, el master de Universidad e Barcelona, el curso de la Universidad de

Zaragoza o el curso de la Fundación Pere Tarrés, que reserva un 20% de las plazas para personas sin titulación.

Para poder inscribirse en el curso de la UNED –Fundación Luis Vives no se exige experiencia de gestión en entidades no lucrativas. Lo mismo ocurre en el master de las universidades de Valencia, ya que el hecho de que la tercera parte del master esté dedicado a la realización de prácticas en ONL presupone que el curso va dirigido preferentemente a personas sin experiencia. En cambio la mayoría de los cursos analizados o requieren este tipo de experiencia, como requisito necesario para la admisión al curso, cosa poco frecuente, como ocurre en el caso de ESADE, o tienen en cuenta dicha experiencia, valorándola como un factor de terminante a la hora de hacer la selección para la admisión al curso, que es lo que ocurre en la práctica totalidad de los demás cursos. En cualquier caso la gran mayoría de los alumnos de los diferentes cursos estudiados son personas que están trabajando y tienen experiencia de responsabilidades en organizaciones del tercer sector. Los perfiles de edad y sexo son también similares: edad en trono a los 35 años y una clara predominancia de género femenino.

Una particularidad a tener en cuenta en los cursos a distancia, como el de UNED –Fundación Luis Vives o el de la Universidad de Barcelona, es la procedencia geográfica e incluso nacional. Dado el carácter de estos cursos una posible ventaja de su oferta podría ser que permitiera la participación de alumnos de muy variadas procedencias geográficas o incluso de alumnos extranjeros. En el curso de UNED –Fundación Luis Vives el 80% de los alumnos proceden de la Comunidad de Madrid y la presencia de alumnos extranjeros es insignificante. No ocurre lo mismo con uno de los master analizados que se definen claramente como curso a distancia y on line, el master de la Universidad de Barcelona. En sus últimas ediciones un 50% de alumnos proceden de fuera de España, la mayoría de países de Iberoamérica y con alguna representación de países de la Unión Europea y de Marruecos.

3.4 Contenidos de los programas.

Dado que hemos seleccionado aquellos master o cursos de postgrado cuyos objetivos son la formación de los profesionales de las entidades no lucrativas en competencias de dirección y de gestión, los contenidos de los programas son muy similares en la mayoría de ellos. Los contenidos se centran en gestión directiva y dirección estratégica, marco jurídico y fiscal de las entidades no lucrativas, gestión económica y financiera, captación de fondos, gestión y justificación de proyectos, marketing y comunicación de las entidades no lucrativas y gestión de recursos humanos y de voluntariado.

Algunos programas tienen un contenido muy extenso de materias para el autoestudio on line, con evaluación continua por parte de la dirección del Master. Su programa incluye 61 temas para la *fase a distancia*: 14 dedicados a Seguridad Social, 9 temas dedicados a servicios sociales en general, 23 temas dedicados a distintas esferas específicas de los servicios sociales y 15 temas dedicados a distintos aspectos de la gestión directiva en las entidades dedicadas a los servicios sociales. En la parte presencial se abordan aspectos prácticos de la gestión como evaluación de proyectos, marketing, contabilidad, gestión económica, dirección de equipos, servicios sociales, prácticas cualitativas y estudio de entidades sociales.

El programa de ESADE pone el acento en algunos aspectos no señalados por el resto de los cursos, y que tienen que ver con aspectos importantes de la formación de los miembros de las ONL de acción social de cara a la legitimación social de estas entidades, como la participación en la gestión entre los miembros de una entidad no lucrativa, la transparencia en la gestión y la responsabilidad en la gestión de los fondos.

El master de la Universidad de Deusto tiene la peculiaridad de una *fase medular*, en la que las materias de gestión económica y financiera, organización, dirección de recursos humanos, marketing, etc. forma parte del MBA de la universidad, pensado para la gestión de empresas en general, y una *fase específica*, cuyos contenidos se centran más en la gestión de empresas “cooperativas, sociales y solidarias” y que cursan los que cursen el master específico en gestión de este tipo de entidades.

Por último hay cursos que van dirigidos a la gestión de distinto tipo de entidades del tercer sector, ya sean empresas de la economía social, entidades dedicadas a la cooperación al desarrollo o la intervención social, existiendo la posibilidad en algunos casos de obtener un diploma de especialización en la gestión de distinto tipo de entidades. Estos diferentes enfoques se reflejan en los contenidos de los programas, tal como ocurre con los programas de la Universidad de Oviedo, de la universidad de Valencia y de la Universidad de Zaragoza.

3.5 Valores añadidos

Existencia de bolsa de trabajo

Dadas las características del colectivo a quienes van destinados estos cursos, profesionales que están trabajando en ONL de acción social, que necesitan una formación que les capacite para desempeñar mejor sus funciones de gestión o dirección, prácticamente ninguna de las instituciones que organizan estos cursos tiene una bolsa formal de trabajo, aunque canalizan ofertas de trabajo que realizan las entidades colaboradoras de los cursos. Solamente dos organizaciones afirman tener una bolsa de empleo más o menos formal vinculada al curso, la Universidad de Oviedo, que tiene un servicio de apoyo al empleo, que canaliza las ofertas que se producen en este campo, y el curso de la universidad de Valencia, que tiene una bolsa de trabajo que canaliza las ofertas de trabajo que surgen de las organizaciones que colaboran con el curso.

Actividades de seguimiento posteriores al curso

El ciclo de la acción formativa se cierra con la finalización del curso. Algunos coordinadores de los cursos aluden a un mantenimiento del contacto a través de las asociaciones de antiguos alumnos y al envío de ofertas formativas para completar la formación recibida. El curso de la Universidad de Barcelona mantiene una especie de club on line a través de foros y chats.

3.6 Aspectos económicos

Precio del curso, formas de pago y facilidades de financiación

Los master analizados tienen un precio similar con una cifra que se sitúa entre 3000 € y 4000 €, aunque hay que tener en cuenta que una buena parte de ellos gozan de financiación por parte las entidades patrocinadoras. Solamente el master de Deusto se desvía notablemente de esta cifra, con un precio de 6000 €. Entre los cursos de postgrado, con número de créditos inferior al de los master, su precio va de los 600 € de la Universidad de Zaragoza, los 1300 € de la Universidad Complutense, los 1900 € de la Fundación Pere Tarrés a los 2500 de ESADE. En el caso de este curso su responsable informa que los alumnos solo pagan el 35% del importe del curso, siendo financiado en un 40% por La Caixa y en un 25% por la propia ESADE. Hay que tener en cuenta que en este caso las 250 horas de formación se desarrollan en un ambiente muy confortable y grato, con comidas y otras facilidades incluidas.

El pago de los derechos de matrícula en general se puede fraccionar en dos o tres pagos. El curso de la Universidad Autónoma de Madrid da la

posibilidad de fraccionarlo hasta en cinco pagos. En cuanto a las vías de financiación las entidades organizadoras no tienen nada previsto en general. Solamente en dos casos de los estudiados se ofrecen facilidades de financiación. El curso de Cruz Roja Caixanova tiene previsto un credit master a través de Caixanova. El master de las universidades valencianas tiene previsto que la Generalitat Valenciana ofrezca facilidades de financiación en condiciones favorables para los no becarios.

Existencia de becas

Esta es una facilidad que ofrecen la mayoría de los cursos analizados. Solamente el curso de postgrado de la Universidad de Zaragoza, el master de Cruz Roja (que hasta ahora solo ha ofrecido becas a los miembros de la propia Cruz Roja, pero que está estudiando la posibilidad de un esquema de becas), los cursos de UNED –Fundación Luis Vives y el master de la Universidad de Barcelona no tienen previsto ofrecer una concesión de becas a los participantes. El curso de ESADE tampoco prevé la concesión de becas, pero ya se ha dicho que el 65% del coste del curso esta financiado por los patrocinadores. El resto de los cursos analizados ofrece un importante esquema de becas, que cubre en muchos casos la totalidad de los gastos de matrícula o la mayor parte de ellos y que puede llegar a la mayoría de los participantes. En otros se trata de medias becas, como en el caso la Universidad Pontificia de Salamanca para los alumnos procedentes de las entidades colaboradoras, de la Universidad Autónoma de Madrid o la Universidad Complutense, o de un 20% en el curso de la Fundación Pere Tarrés.

Tabla 5. Elementos básicos

ENTIDADES	TÍTULO DEL CURSO	ENTIDAD QUE EMITE EL TÍTULO	
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	Master en Gestión de organizaciones no lucrativas	Universidad Pontificia de Salamanca	
Universidad de Alcalá	Master en Dirección y Gestión de Bienestar Social y Servicios Sociales	Universidad de Alcalá	
Cruz Roja Caixanova	Master de gestión de entidades no lucrativas	Escuela de Negocios de Caixanova	
Universidad de Deusto	Master en gestión de empresas cooperativas, sociales y solidarias	Universidad de Deusto	
ESADE	La función gerencial en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)	Escuela de Negocios ESADE	
Universidad de Oviedo	Master en Gestión de Organizaciones de Cooperación al Desarrollo y de Intervención Social	Universidad de Oviedo	
Fundación Pere Tarrés	Postgrado en dirección y gestión de organizaciones no lucrativas y de economía social	Fundación Pere Tarrés Universidad Ramón Llull	
Instituto Carlos V (UAM)	Master en administración y dirección de fundaciones, asociaciones y otras entidades no lucrativas	Universidad Autónoma de Madrid	
Univ. Complutense Madrid	Experto en promoción y gestión de ONG	Instituto universitario de desarrollo y cooperación de la Universidad Complutense de Madrid	
U. Barcelona (CIES)	Master en Economía Social y Dirección de Entidades sin ánimo de lucro	Universidad de Barcelona	
Universidades de Valencia	Master en Administración y Dirección de empresas y de entidades no lucrativas de la economía social	Universidad de Valencia y Universidad Politécnica de Valencia	
Universidad de Zaragoza	Diploma de especialización en dirección de organizaciones de economía social	Universidad de Zaragoza	
UNED-Fundación Luis Vives	Experto, Especialista, Master en Gestión de entidades sin ánimo de lucro.	UNED	

	NATURALEZA DEL TÍTULO	PUBLICIDAD DEL CURSO	EDICIONES HABIDAS	Nº DE HORAS
	Título oficial propio	Web y folleto de la universidad. Folleto con la misma información	0	600
	Título oficial propio	Web y folleto de la universidad. Folleto con la misma información	7	600
	Título privado conjunto de Cruz Roja y la Escuela de Negocios de Caixanova	Prensa de Galicia, en magíster.com, en páginas de Internet del tercer sector, en Servicios Sociales de la Administración y en soportes de comunicación de Cruz Roja	4	450
	Título oficial propio. Aspira a la homologación europea	Solo a través de la web de la universidad	1	1200
	Título de postgrado no oficial no universitario	Solo a través de la web de ESADE. Funciona el "boca a boca"	8	200
	Título oficial propio. Está considerando la homologación europea	En la web de la universidad y en la propia web del master,	3	500
	Título oficial propio	Solo a través de la web de la Fundación Pere Tarrés	7	250
	Título oficial propio	A través de la página del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de la de la Asociación Española de Fundaciones y del Canal Solidario	14	500
	Título oficial propio	Se publica un anuncio en la prensa de Madrid, se pone la información de detalle en la página web de la universidad y se editan unos trípticos que se distribuyen entre ONL	12	270
	Título oficial propio	Solo en la pagina web de CIES e IL3. Se argumenta que resulta muy caro	7	300
	Título oficial propio. Aspira a la homologación europea	Web de la universidad de Valencia. Se está editando un tríptico para distribuir entre las entidades colaboradoras	1	1500
	Título oficial propio	En la web de la universidad, en la prensa local y en los tabloneros de anuncios de la Escuela de Trabajo Social	7 como curso universitario, pero es más antiguo	360
	Título oficial propio	Se hace mailing a todos los que anteriormente han participado en estos cursos y a algunas personas más de la base de datos de la FLV	7	Experto 200, Especialista 400, Master 650

Tabla 6. Características particulares

ENTIDADES	MODALIDAD DE IMPARTICIÓN	CALENDARIO Y HORARIOS	MATERIALES Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA	
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	Mixta: on line y presencial. 50% presencial	De enero a julio y de septiembre a noviembre. 3 días/mes. Enero y septiembre 5 días/mes	Documentación escrita e intranet entre sesiones	
Universidad de Alcalá	Mixta: on line y presencial	Noviembre a junio. Fase presencial: 1 fin de semana/mes, viernes tarde 4 horas, sábado 8 horas	Utilización portal de formación y correo electrónico	
Cruz Roja Caixanova	Presencial	De enero a noviembre (agosto descanso). Viernes tarde 5 horas y sábado mañana 5 horas	Documentación escrita extensa y completa	
Universidad de Deusto	Mixto: algo mas de 1/3 presencial y el resto a distancia	Pensado para poder hacerlo en dos cuatrimestres, de octubre a junio. Lun, mar. y mier. 3 horas	Por ahora solo documentos en papel y correo electrónico	
ESADE	Presencial	Octubre a mayo. 7 sesiones, una por mes, de entre dos días y medio y cuatro y medio, martes a viernes	Documentación escrita y una web con un papel cada vez mayor.	
Universidad de Oviedo	Presencial en su mayor parte	De octubre a junio. Viernes de 16:00 a 21:00 y sábados de 9:30 a 14:30	Web de formación para acceder a materiales y correo electrónico	
Fundación Pere Tarrés	A distancia	De noviembre a junio. Hay dos jornadas presenciales a jornada completa en sábado. L a asistencia no es obligatoria.	Documentación escrita y correo electrónico	
Instituto Carlos V (UAM)	Presencial	De octubre a diciembre de lunes viernes 18:15 a 21:30. De enero a junio lunes a jueves mimo horario.	Documentación escrita y correo electrónico	
U. Complutense Madrid	Presencial	Octubre a febrero Lunes a jueves, 17:00 a 21:00 h.	Documentación escrita	
U. Barcelona (CIES)	Master on line con tres sesiones presenciales	1 de febrero a 30 de noviembre 1ª sesión: 10 y 11 febrero 2ª sesión: 16 y 17 junio 3ª sesión: 17 y 18 noviembre	Uso intensivo de un campus on line y de las tecnologías de la información	
Universidades de Valencia	Predominio on line, con algunas sesiones presenciales	De octubre a junio. Sesiones presenciales: viernes de 16 a 20 y sábados de 10 a 14. Viernes 2 horas de tutoría presencial.	Documentación escrita y foros, debates y tutorías electrónicas	
Universidad de Zaragoza	25% presencial, resto a distancia con tutorías	De octubre a junio. Los miércoles en sesiones de 4 horas son las clases presenciales. Los tutores están disponibles 2 horas/semana.	Documentación escrita, portal de formación, teléfono y correo electrónico	
UNED-Fundación Luis Vives	A distancia	De enero a noviembre	Manuales escritos de la UNED	

	PRÁCTICAS	NECESIDAD DE MEMORIA, TESINA...	MÉTODOS EVALUACIÓN	REQUISITOS PARA TITULACIÓN
	No tienen objeto	Proyecto final que deberá defenderse en un examen	A través de proyectos de gestión hechos en la ONL propia de los alumnos	Superar las evaluaciones del programa completo
	Existe la opción. No obligatorias	Proyecto defendido ante una comisión	Asistencia a clases, tesina y tests de cada unidad	Superar los tres bloques del master
	Existe la opción. No obligatorias	Plan de Negocio realizado por equipos	Evaluación continua realizada en clase y del Plan de Negocio	Asistencia regular y superar la evaluación
	No hay Podrá hacerse en ellas el proyecto final	Proyecto fin de curso	Hay que superar por separado cada módulo	Superar los exámenes de cada módulo
	No tienen objeto	Proyecto individual de mejora organizativa	Evaluación continua en sesiones presenciales y de relación con el tutor	Asistencia a todas las sesiones y realización de Plan de Mejora
	Remuneradas y opcionales	Proyecto realizado por equipos	Asistencia al 80% de clases y superación de todas pruebas teóricas y prácticas	Asistencia regular y superar la evaluación
	No hay	Proyecto de gestión individual	Se evalúa el aprendizaje de cada uno de los módulos y el proyecto	Superar las evaluaciones que se realizan a lo largo del curso
	Opción de prácticas remuneradas	Hay que presentar una tesina después del curso.	Exámenes de cada módulo y trabajos prácticos. Tesina	Superar todos los exámenes y aprobar la tesina
	Existe la opción. No obligatorias	Memoria de investigación con tutorías personalizadas	Mediante los trabajos de clase individuales y de grupo	Evaluación favorable del conjunto del curso y de la memoria
	No tienen objeto	Proyecto final defendido ante un tribunal	Evaluación continua de intervenciones en debates, foros y proyecto final	Se supone que hay que superar las diversas evaluaciones
	Forman la tercera parte del master	Hay que hacer una memoria de 500 horas de prácticas y un trabajo final de Master	Evaluación continua, examen de cada asignatura y defensa ante una comisión del trabajo final	Superar exámenes, el trabajo final de master y la memoria de prácticas
	Existe la opción. No obligatorias	Trabajo de fin de curso, dirigido por un tutor (proyecto, memoria o algo similar)	Evaluación continua. No hay exámenes formales	Cumplir las exigencias de admisión y superar las evaluaciones
	No hay ni se ofrecen	Hay que hacer un trabajo de fin de master	Exámenes cuatrimestrales con una convocatoria extraordinaria	Los que fija la UNED para los títulos propios

Tabla 7. Profesorado y alumnos

ENTIDADES	PERFIL DEL PROFESORADO	NÚMERO ALUMNOS	
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	No se conoce aún, pero se pretende que sea un conjunto equilibrado entre profesores universitarios con conocimientos del tercer sector y profesionales con amplia experiencia en ONL	Máximo de 30	
Universidad de Alcalá	Profesores universitarios y especialistas con amplia experiencia en gestión de bienestar y servicios sociales	En torno a 25 (máximo 30)	
Cruz Roja Caixanova	Expertos en gestión de entidades del tercer sector, recursos humanos, gestión económica y financiera, marketing y comunicación de la Escuela de Negocios Caixanova, Cruz Roja Española, diversas consultoras y entidades independientes.	De 14 a 21	
Universidad de Deusto	No se conoce aún, pero preferentemente universitario, con conexiones con la economía social y entidades SAL	No más de 25 en módulos específicos	
ESADE	Predominan profesores y colaboradores de ESADE con gran vinculación al mundo de las entidades SAL, procedentes en su mayoría de la universidad de Barcelona	De 30 a 35	
Universidad de Oviedo	Profesores universitarios (1/3) y especialistas con amplia experiencia en gestión de entidades de cooperación al desarrollo e intervención social.	24	
Fundación Pere Tarrés	Combina, en diversos grados, la práctica profesional, la docencia y la consultaría, lo que permite desarrollar una metodología orientada a la aplicación práctica de los contenidos del Postgrado.	32	
Instituto Carlos V (UAM)	Una combinación de profesores de universidad, responsables de la Administración Central y la CAM y directivos de entidades SAL	25-30	
U. Complutense Madrid	Una combinación equilibrada de profesores de la universidad y expertos de diferentes entidades del tercer sector	30-35	
U. Barcelona (CIES)	Son prácticamente todos profesores de la universidad	25	
Universidades de Valencia	Una combinación de profesores de la universidad con una trayectoria importante de vinculación a entidades del tercer sector y expertos de las diferentes entidades del tercer sector que colaboran con el master.	40 máximo entre las dos ramas del master	
Universidad de Zaragoza	Técnicos de entidades que trabajan en la economía social y el tercer sector.	De 20 a 40 entre las dos ramas	
UNED-Fundación Luis Vives	Un 60% son profesores de la UNED. El resto son especialistas de entidades no lucrativas o consultores independientes	Master 20, Especialista 44 expertos 102	

	TITULACIÓN EXIGIDA	EXPERIENCIA EXIGIDA	PROCEDENCIA GENERAL	EDAD MEDIA
	Titulación universitaria superior	Va dirigido a profesionales con experiencia		
	Licenciatura o diplomatura	Se prefiere experiencia en tercer sector	Mayoría procedente tercer sector. Algunos licenciados recientes	28
	Licenciatura o diplomatura o una amplia experiencia	Experiencia en tercer sector no de modo excluyente	Trabajadores de ONG, algún directivo, técnicos de la Administración.	35-40
	Licenciatura o diplomatura	No se exige, pero va dirigida a personas con experiencia		
	No se exige titulación	Amplia en trabajo en ONG, en especial de dirección	Todo tipo de entidades SAL. Se relacionan hasta 104	40
	Licenciatura o diplomatura	Experiencia profesional o voluntaria en ONG no de modo excluyente	Todo tipo de entidades SAL Predomina de Cooperación	30-35
	Licenciatura o diplomatura. 20% para gente con experiencia.	Se valora mucho experiencia en tercer sector	Mas de un 80% titulados con experiencia en tercer sector	32-35
	Titulado superior. Se realiza una cuidadosa selección	Se valora mucho la experiencia en el tercer sector.	En su gran mayoría son gente que trabaja en el tercer sector	35
	Licenciatura o diplomatura	Se valora la experiencia en el tercer sector.	Predominan personas que trabajan en el tercer sector	-
	Licenciatura o diplomatura. Se admiten alumnos sin titulación	Se tiene en cuenta la experiencia en el tercer sector.	Importante presencia extranjera y con experiencia en el sector	-
	Licenciatura o diplomatura con experiencia en el tercer sector	Va dirigido a profesionales con experiencia	-	-
	Licenciatura o diplomatura o cumplir otros requisitos.	Experiencia en el tercer sector, pero no de forma excluyente	En general son profesionales del tercer sector	-
	La establecida por la UNED para obtener el título	No	Entidades no lucrativas, 80 % de la CAM	30-40

Tabla 8. Contenidos del programa

ENTIDADES	EPÍGRAFES DE MÓDULOS O BLOQUES
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	1. Tercer sector. Visión estratégica y modelos de organización. 2. Marco legal, fiscal y contables de las ONL. 3. Recursos Humanos en las ONL. 4. Relación con AA PP, Tercer Sector y empresas.
Universidad de Alcalá	61 temas para autoestudio en cuatro bloques: I Seguridad Social, II Servicios Sociales en General, III Servicios Sociales específicos (Discapacidad, Mayores, Familia y resto de
Cruz Roja Caixanova	Mod. 1 Habilidades directivas. Mod. 2 Dirección. Mod. 3 Análisis Económico Financiero. Mod.
Universidad de Deusto	Un área medular de 5 módulos (500 horas), compartidos con el MBA general sobre entorno económico, organización, recursos humanos, herramientas económicas de gestión,
ESADE	Mód. 1 Introducción a la gestión directiva en las ONGD. Mod. 2 Finanzas y fiscalidad. Mod. 3 Organización y RR HH. Mod. 4 Marketing, comunicación y fundraising. Mod.
Universidad de Oviedo	Mód. 1 Introducción a la gestión directiva. Mod. 2 Dirección estratégica y organización. Mod. 3 Gestión de RR HH. Mod. 4 Procedimientos jurídicos y administrativos. Mod.
Fundación Pere Tarrés	Mód. 1. Entorno de las organizaciones no lucrativas. Marcos jurídico y fiscal de las ONL. Mod. 2 Dirección estratégica. Mod. 3 Marketing, servicios y comunicación.
Instituto Carlos V (UAM)	Mod. 1 (Octubre - Diciembre): Marco institucional, económico y jurídico del Sector No Lucrativo. Mod. 2 (Enero - Marzo): Fiscalidad y Organización de las
U. Complutense Madrid	Mod. I: Economía y sociología de las desigualdades 28 horas Mod. II: Marcos sociopolíticos 16 horas Mód. III: Relaciones Estado y sociedad 20 horas Mód. IV: El tercer sector: entre el
U. Barcelona (CIES)	Introducción al Campus Mód. I. Economía Social y Tercer Sector. Mod. 2 Gestión Empresarial de las ESALs. Mod. 3 Contabilidad y Sistemas de Información contables de las
Universidades de Valencia	Materias comunes: 1 Fundamentos de Economía Social. 2 Régimen jurídico, contable y fiscal de entidades de ES, 3. Administración y Dirección de empresas y entidades de ES.
Universidad de Zaragoza	Módulo común: Dirección de Organizaciones de Economía Social 20 créditos
UNED-Fundación Luis Vives	Mod. Obligatorios: Tejido Asociativo y tercer sector, Dirección Estratégica y Organización, La sensibilización, Gestión de RR HH y ONL, Régimen fiscal de ONL, La información contable en ONL, La financiación en ONL, Justificación técnica y administrativa de proyectos.

5. Comunicación: información, sensibilización e incidencia. 6. Captación de recursos y gestión patrimonial. 7. Nuevas tecnologías aplicadas a las ONL. 8. Evaluación, calidad y transparencia. 9. Gestión del cambio en las ONL y elaboración del proyecto final. Módulo transversal: doctrina social de la Iglesia.
servicios especializados), IV Gestión. La fase presencial se centra en Marketing, Contabilidad, Gestión, Evaluación de proyectos, S. Social y Políticas de Servicios Sociales.
4 Recursos humanos y voluntariado. Mod. 5 Organización y sistemas de información. Mod. 6 Marketing y comunicación. Mod. 7 La realidad del tercer sector. Mod. 8 Proyecto final
finanzas y marketing, y un área específica con cuatro módulos dedicados a las entidades cooperativas, sociales y solidarias. De estos hay que optar por tres y hay que tomar un módulo adicional entre materias afines
5 participación y sistemas de información para la dirección. Mod. 6 Transparencia y rendición de resultados. Mod. 7 Gestión de cambio y liderazgo.
5 Control económico. Mod. 6 Gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Mod. 7 Aspectos transversales en cooperación para el desarrollo. Mod. 8 Análisis de diferentes contextos en cooperación para el desarrollo e intervención social (I) Mod. 9 Análisis de diferentes contextos en cooperación para el desarrollo e intervención social (II)
Mod.. 4 La política de financiación de la entidad. Mod. 5 Gestión de recursos profesionales. Mod. 6 Asociacionismo y voluntariado. Mod. 7 Gestión económica y política financiera. Mod. 8 Elaboración de la memoria.
Entidades no Lucrativas. Mod. 3 (Abril - Junio): Financiación y Gestión de las Entidades no Lucrativas. Se procura que centrarse mucho en Contabilidad, Fiscalidad, Dirección Estratégica, Dirección de RR HH.
Estado y el mercado 20 horas Mód. V: Planificación estratégica y gestión de recursos humanos 40 horas Mód. VI: Gestión de recursos financieros 32 horas Mód. VII: Formulación y ejecución de Proyectos 48 horas Mód. VIII: Seguimiento y evaluación de proyectos 24 horas Mód. IX: Acción humanitaria y ONG 12 horas Mód. X: Comunicación y ONG 24 horas. Trabajos prácticos 10 horas
ESALs Mod. 4 Marco legal de las ESALs. Mod. 5 Organización de Recurso Humanos. Mod. 6 Marketing social y Patrocinio Empresarial. Mod. 7 Proyectos finales
<u>Especialidad I.</u> Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas y otras asociaciones agroalimentarias, Entidades de Crédito y Seguro de ES, Sociedades Laborales y Cooperativas de consumo, servicios profesionales y empresariales. <u>Especialidad II:</u> Cooperación al Desarrollo, Acción Social y Servicios Sociales, Empresas de Inserción, Educación, Cultura, Deporte y otros, Desarrollo Comunitario y Local
Módulo Especialidad Economía Social: Cooperativas y otras Empresas de Economía Social 16 créditos Módulo Especialidad entidades no lucrativas: Fundaciones y asociaciones 16 créditos
<u>Mod. Optativos (4):</u> La cooperación internacional, Multiculturalismo y derechos humanos, Economía política de las relaciones internacionales, Cuestiones fundamentales sobre género, Introducción a la Contabilidad, La ayuda humanitaria, Exclusión social y Estado del Bienestar, Políticas sociales, Deuda externa y desarrollo, Cooperativismo y desarrollo local, Voluntariado social, Gestión de calidad en las ONL. Trabajo fin de master.

Tabla 9. Aspectos económicos

ENTIDADES	PRECIO CURSO	FORMAS DE PAGO	MODALIDADES DE FINANCIACIÓN	EXISTENCIA DE BECAS
U. Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	4.000 €	Se puede fraccionar en 2 pagos del 50% cada uno	No hay.	Beca del 50% para los profesionales procedentes de una de las 4 entidades colaboradoras del master
Universidad de Alcalá	3.606 €	En 3 fracciones	Nada facilitado por la universidad	Caja Madrid concede 14 becas a Ldos. La universidad lo hace con los diplomados. Son becas completas.
Cruz Roja Caixanova	3.200 €	10% a la inscripción. Resto en tres plazos iguales	Caixanova ofrece un credit master en condiciones favorables	Hasta ahora solo ha habido para alumnos de Cruz Roja. Se está estudiando
Universidad de Deusto	6.000 €	En dos cuatrimestres	No hay nada pensado	Hay becas de la propia universidad respaldadas por la entidad de patrocinio
ESADE	2.500 €	En dos fracciones	No hay	No hay. El coste del curso está estimado en 6250 €. Está financiado en un 60% por "La Caixa" y ESADE
Universidad de Oviedo	4.387 €	Se puede fraccionar en dos pagos cuatrimestrales, salvo que se tenga beca.	No hay nada previsto	La Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo da 20 becas que cubren el 81% del importe del master.
Fundación Pere Tarrés	1.900 €	Al comienzo de curso, pero con flexibilidad.	No hay.	La Fundación Pere Tarrés puede dar una ayuda que puede llegar a un 20%, lo que requiere algunas contrapartidas
Instituto Carlos V (UAM)	3.000 €	Se puede fraccionar hasta en 5 pagos	No hay.	Hay medias becas que se conceden con una contraprestación del alumno en tareas logísticas y administrativas.
U Complutense Madrid	1.300 €	En dos fracciones	No hay.	La UCM proporciona medias becas
U. Barcelona (CIES)	3.000 €	10% al hacer la inscripción. Resto al iniciarse el master, pero hay flexibilidad para fraccionar o retrasar el pago.	No hay.	No hay.
Universidades de Valencia	3.200 €	Dos pagos iguales de 1600 €	La Generalitat Tiene previsto una vía de financiación para los no becarios. El Banco de Santander facilita una financiación en 12 meses	Tanto FUNDAR como CONCOVAL tienen previsto unas 15 becas cada una para miembros de sus federaciones.
Universidad de Zaragoza	600 €	En dos fracciones	No hay.	No hay.
UNED-Fundación Luis Vives	2.756 €, 1.696 € y 848 €	Una pequeña tasa de la UNED hay que pagarla al inicio del curso. El resto se puede fraccionar en dos pagos	No hay	No hay

4. CONCLUSIONES.

Una de las observaciones que se hacen patentes en este trabajo es que no existe oferta de formación para los promotores de las ONL de acción social. Tenemos noticia por otro lado de una oferta aceptable de formación del voluntariado, existe una oferta emergente de formación para los profesionales y técnicos, pero la ausencia de una oferta dirigida a los promotores es inexistente. Ello denota una falta de preocupación por este grupo de los recursos humanos de las ONL de acción social, que puede estar dando lugar a una ausencia de planteamientos estratégicos en la orientación de las organizaciones o a una falta de conexión en la visión estratégica de los directivos y técnicos y la de los promotores y máximos responsables.

A pesar de que, como sabemos por algunos estudios comparados (Ruiz Olabuénaga, 2000), la magnitud de nuestro sector no lucrativo es comparable al de otros países de nuestro entorno más próximo, la oferta internacional de formación en este campo de los recursos humanos está bastante más consolidada, es más numerosa y más intensa. Al contrario de lo que ocurre en España, la mayor parte de la oferta formativa se dirige preferentemente a preparar a personas que aspiran a trabajar en ONL de acción social.

La oferta formativa española se orienta fundamentalmente a la transmisión de conocimientos y a dotar de herramientas que mejoren la dirección y la gestión de las organizaciones. Ni en los objetivos ni en los contenidos se observa una preocupación por la formación de actitudes y transmisión de valores, si se exceptúa el curso de ESADE, que se centra también en conceptos como la participación, la transparencia y la responsabilidad social. No hay que olvidar que estos aspectos constituyen un plus de legitimidad de las ONL de acción social. En este aspecto no se diferencia la oferta formativa española de la europea y estadounidense, que tiene como característica general un mayor rigor académico y de contenidos teóricos, si bien la presencia de referencias en los programas a aspectos éticos de la acción de estas organizaciones parece indicar que las cuestiones relativas a las actitudes y los valores no están totalmente a un lado.

La fórmula adoptada por la mayoría de la oferta de formación combina las sesiones de formación presencial y el trabajo en grupo con la formación a distancia a través de portales de formación o plataformas on line, lo cual es muy adecuada para la formación de las personas a quienes va dirigida este tipo de formación, que tienen necesidad de hacer compatible sus responsabilidades diarias de gestión con la formación que se ofrece en estos cursos. A pesar de ello los diferentes coordinadores de los cursos apuestan claramente por la modalidad de presencia, como herramienta de formación mucho más eficaz, o en todo caso consideran el

trabajo a distancia como algo inevitable, dada las características de los destinatarios, pero necesitado de unas sesiones presenciales. Hay que tener en cuenta además que la formación de actitudes y transmisión de valores se logra en el trabajo en grupo, interactuando con personas que trabajan en los mismos cometidos y forman parte del grupo de referencia. Se aprende tanto quizá de los compañeros que aportan experiencia, reflexión y análisis, de los casos solucionados en grupo, del sentido emulador y cooperativo del grupo que del estudio de los contenidos.

Un factor importante, tanto en los cursos presenciales como en los de naturaleza mixta es la utilización cada vez de manera más intensa de las nuevas **tecnologías de la información y de la comunicación**. Con estas se intenta suplir las carencias de presencia “en el aula” mediante la creación de grupos virtuales, a través de chats y foros abiertos.

El problema que plantean estos recursos informáticos de formación a distancia es la escasa participación de los alumnos, por cierto pudor o miedo a manifestar sus dudas o comentarios en público, al contacto con un profesor o tutor no conocido, el miedo a escribir o aportar reflexiones o comentarios que pueden leer otros. Un modo de suplir estos inconvenientes es la tutoría proactiva y no meramente reactiva ante las preguntas o dudas de los alumnos, promoviendo la reflexión, los comentarios, la respuesta a ejercicios, cuestionarios o casos enviados por el profesor, en la que se evalúe de modo ponderado esta participación de los alumnos y no sólo las respuestas a los cuestionarios o ejercicios enviados. La figura del profesor es una vez más clave en el proceso de aprendizaje. Se trata, en resumen, de crear un verdadero y vivo grupo virtual de aprendizaje.

Un factor también importante en la mayor parte de la oferta de formación analizada es la presencia de **entidades patrocinadoras o colaboradoras**, tanto públicas como privadas (órganos de las diferentes administraciones, entidades financieras o entidades no lucrativas), realidad que está presente en prácticamente todos los cursos estudiados. Con ello se consigue una mejor publicidad y difusión de los cursos, se contribuye a darles mayor prestigio y a la financiación de los mismos, a través de becas o de asunción de parte de los costes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004), *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Civitas, Madrid .
- JIMÉNEZ LARA, Antonio (2006): “El mosaico no lucrativo”, en RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2006): *El Sector no lucrativo en España. Una visión diferente*. Fundación BBVA, Bilbao
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2005): “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social””. *Revista Española el Tercer Sector*, nº 5 (pags. 63-91)
- <http://www.upsam.com/index.php?Mod=Estudios&Section=Mostrar&IdEstudio=1627&Lang=es>
- http://www.uah.es/postgrado/ESTPROPIOS/Estudios/Master/CSJ_DIRECTION_GESTION_BIENESTAR_SOCIAL.pdf
- <http://www.cruzvermella.org/mastergestion/>
- http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/Postgrados/1134736070102/_cast/%231/cx/UniversidadDeusto/comun/render
- <http://exed.esade.edu/repositorio/File/Folletos/fgongcastella.pdf>
- http://directo.uniovi.es/postgrado/cabecera_ep.asp?Curso=2006&IdPrograma=1856
- http://www.peretarres.org/eutses/masters/gestion_no_lucr.asp
- <http://www.carlosvuam.com/index2.php>
- <http://www.ucm.es/info/IUDC/ExpertoONG.htm>
- http://www.mes-d.net/Html/Textos_6.html
- <http://www.uv.es/iudescoop/Master%20MADES.pdf>
- <http://wzar.unizar.es/servicios/epropios/oferta/21.html>
- http://www.fundacionluisvives.org/areas/formacion/a_distancia/index.html

Pablo Benlloch Sanz
pablo.benlloch@urjc.es

PANORAMA DE LAS RELACIONES LABORALES EN EL TERCER SECTOR OUTLOOK OF LABOR RELATIONS IN THE THIRD SECTOR

Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid. Doctor en Derecho por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Ha sido técnico de cooperación internacional en Cáritas Española y coordinador del Departamento de Acción Social de la Fundación CIPIE. En la actualidad es Profesor Titular (i) de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en el Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos. Además es Coordinador de Titulaciones Jurídico Laborales de la citada Facultad. Miembro del Consejo de Redacción de la Revista Migraciones y coordinador de su sección fija “Novedades Legislativas”. Autor de diversas publicaciones en materia de inmigración y tercer sector y voluntariado, entre las que pueden destacarse: *La actividad en régimen de voluntariado*. Thomson&Aranzadi, Cizur Menor (Pamplona), 2007; “Problemas derivados de la simultaneidad de la condición de voluntario con la de trabajador asalariado: un caso especial, los bomberos voluntarios” en *Aranzadi Social* núm 3, mayo 2007 o “La inmigración rumana en España: una aproximación de urgencia tras la entrada de Rumania en la Unión Europea”, en *Migraciones* num. 21, mayo 2007. (En coautoría con Aurelia Álvarez Rodríguez)

RESUMEN

En este trabajo se analiza la relación entre el mercado de trabajo asalariado y el mercado de trabajo voluntario y sus implicaciones desde el punto de vista del

ordenamiento laboral español. Después de describir la situación de la realidad del Tercer Sector y las relaciones de trabajo: su importancia, actores y ámbitos de actuación, la dispersión normativa y los colectivos que intervienen, se analizan con detalle las características del trabajo asalariado en dicho sector destacando el por qué del peso de la temporalidad contractual y del trabajo a tiempo parcial. En concreto se analiza el IV Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las Personas dependientes y sus implicaciones para el empleo así como el Estatuto del Cooperante. Finalmente se analiza el trabajo voluntario y sus diferencias con el trabajo remunerado y sus interrelaciones en la actualidad a la luz de la experiencia de pactos que reconocen la posibilidad del trabajo voluntario para trabajadores del mercado ordinario.

PALABRAS CLAVE

Relaciones laborales, trabajo voluntario, trabajo remunerado, negociación colectiva

ABSTRACT

This paper analyses the relationship between the salaried workmarket and the volunteer workmarket and its implications from the point of view of Spanish labor regulations. After describing the reality of the situation in the Third Sector and labor relations: its importance, the actors and areas of action, the regulatory dispersion and the collectives which participate, there is a detailed analysis the features of salaried work within said sector pointing out why the importance of the temporary and part-time contractual agreements. The IV General State Agreement of Care Services for Dependent Persons and its implications on employment, as well as the Cooperationist Statute. Finally, volunteer work is analysed and their current differences and interrelationships with paid work in the light of agreements which allow for the option of volunteer work in the regular market.

KEYWORDS

Labor relations, volunteer work, salaried work, collective bargaining.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. BREVE RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL
3. EL TRABAJO ASALARIADO
4. EL TRABAJO VOLUNTARIO

1. INTRODUCCIÓN

“Resulta difícil y aventurado, por temor a equivocarse la visión, tratar de analizar y resumir la realidad actual de las Organizaciones de Acción Voluntaria (en Andalucía), por ser demasiado compleja para sintetizarla en unas pocas páginas, demasiado dinámica para atraparla en una foto fija y ser demasiadas las percepciones y diferentes los actores implicados, con sus respectivas subjetividades y sensibilidades”. Estas apreciaciones, entresacadas del II Plan Andaluz del Voluntariado 2006-2009¹ pueden ser aplicadas al Tercer Sector en su conjunto e ilustran la complejidad de ese espacio intermedio entre el mercado y el Estado.

El Tercer Sector se ubica en una zona contigua al mercado de trabajo asalariado y al mercado de trabajo voluntario (Zurdo Alaguero, 2004:13) lo que determina que se produzcan numerosas interferencias entre uno y otro entorno. Contando con ello, el estudio que se aborda no puede limitarse al análisis de las relaciones laborales *stricto sensu*, esto es, las que provocan la acción ordenadora del Derecho del Trabajo por estar dotadas de una específica configuración, sino que ha de abarcar también, la actividad voluntaria, como forma de trabajo, extramuros del ordenamiento laboral, pero igualmente con perfiles propios y sometida al Derecho en la actualidad.

Prueba de la interrelación entre ambas formas de prestación de servicios es que, en la actualidad, el Ordenamiento laboral ya no es indiferente al voluntariado. De hecho, y como muestra, una de sus parcelas, el Derecho del Empleo, lo ha uti-

¹ Aprobado por la Junta de Andalucía por Decreto 79/2006, de 4 de abril (BOJA núm. 28 de 26 de abril de 2006). Su texto puede consultarse en http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/Voluntariado/ContenidosEspecificos/2_PLAN_ANDALUZ_VOLUNTARIADO/iipplanandavol.pdf.

lizado como vía de inserción laboral en los programas de renta activa de inserción². Por su parte, como se comprobará la negociación colectiva, si bien de manera incipiente, empieza a tenerlo en cuenta con una toma de postura dispar. En fin, el ejercicio de labores de voluntariado ha sido igualmente objeto de conocimiento aislado por nuestros tribunales, especialmente en cuestiones relativas a la prestación por desempleo³ y al despido disciplinario⁴ constituyendo los primeros pronunciamientos del orden jurisdiccional social en que resulta objetivamente relevante la actividad voluntaria.

Tampoco la regulación jurídica del actuar voluntario es totalmente ajena al entramado normativo laboral. De entrada, la similitud en la forma de prestación de servicios hace trasladable al ámbito del voluntariado algunas de las previsiones –excepción hecha de las relativas a la retribución salarial- del estatuto jurídico del trabajador asalariado.

Por otro lado, el voluntariado puede interferir tanto en la incorporación a determinados puestos de trabajo (considerando como mérito su prestación⁵), como en el desarrollo de la actividad laboral (en particular por su incidencia en el tiempo de no trabajo o en las obligaciones negativas de competencia). En fin, un análisis riguroso del régimen jurídico de la actividad de voluntariado exige abordar

² La Disposición Adicional Primera de la Ley 45/2002, de 12 de diciembre Medidas urgentes para la Reforma del Sistema de Protección por Desempleo y mejora de la Ocupabilidad introdujo como una de las acciones de los Programas de Renta Activa de Inserción, la incorporación a las actuaciones de voluntariado previstas en la Ley 6/1996, de 15 de enero, o en las correspondientes normas dictadas por las Comunidades Autónomas.

³ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña de 4 de noviembre de 2002 (Recurso 857/2003). Los hechos que motivan la intervención del Tribunal son en esencia los siguientes: Una médico que está percibiendo una prestación por desempleo se traslada durante tres meses a la India para realizar un trabajo voluntario en un Hospital de la Fundación Vicente Ferrer, sin recibir ningún tipo de remuneración. Comprobada dicha situación, el INEM declara indebida la percepción de prestaciones por desempleo durante ese periodo de presencia en el extranjero, dejando sin efecto su inscripción como demandante de empleo, con la consiguiente pérdida de todos los derechos inherentes a tal condición.

⁴ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cantabria de 31 de diciembre de 1999 (Recurso 1345/1999). En este caso, una trabajadora en situación de incapacidad temporal realiza tareas de voluntariado en una Asociación, de acuerdo con los consejos terapéuticos de su médico, lo que se considera por la empresa como trasgresión de la buena fe contractual ya que, a su entender, la actividad de voluntariado de la trabajadora es más intensa y exigente que la que desarrolla en su puesto de trabajo, lo que no sólo perjudica su salud sino que retrasa su reincorporación, por lo que es despedida.

⁵ En el ámbito del voluntariado de protección civil, la labor desarrollada como bombero voluntario o la ejercida en organizaciones de voluntariado registradas o reconocidas como tales por las administraciones públicas competentes en materia de protección civil, puede ser tenida en cuenta como mérito para acceder con contrato laboral a los servicios de prevención, extinción de incendios y salvamento. Sirva como ejemplo, el artículo 8 del Decreto 96/2003, de 21 de mayo, por el que se regula la creación e implantación de la Unidad Canaria de Apoyo ante Desastres (UCADE) y, en el ámbito de los voluntarios de protección civil, el artículo 41 del Decreto 49/1993, de 28 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de las Agrupaciones de Voluntarios de Protección Civil en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

la figura del voluntario, también desde la perspectiva del trabajador asalariado que al mismo tiempo ostenta aquella condición. Desde esa óptica también el Derecho del Trabajo tiene mucho que aportar como se analizará más adelante.

La aproximación laboral se justifica igualmente, porque al margen de estériles discusiones, el entramado normativo laboral cuenta con el suficiente aval para realizar una legítima incursión en las zonas fronterizas, en la que se devuelven muchas de las prestaciones de servicios que se dan en el Tercer Sector.

Por último, las diferentes políticas sociolaborales, esto es, “aquella parte de las políticas sociales que de forma directa persiguen afectar al grupo de personas que desarrollan actividades productivas y a los sujetos que facilitan tal desarrollo, al mismo tiempo que influyen en el desenvolvimiento de dicha actividad” (Sempere Navarro *et al*, 2005: 25) también hacen cumplida referencia al Tercer Sector. Al margen, de que como quedó expuesto, la Política de Empleo ha tomado nota de la importancia de la actividad del voluntariado como instrumento complementario de inserción laboral, existen referencias al actuar voluntario en los diferentes instrumentos de planificación del resto de dichas políticas. Sin ánimo exhaustivo, pueden citarse entre otros, los Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2003-2006⁶, de Apoyo a la familia⁷, de Inclusión social 2003-2005⁸, de Acción Global en Materia de Juventud 2000-2003⁹, para las Personas Mayores 2003-2007¹⁰ o el Plan Estratégico Ciudadanía e Integración 2007-2010¹¹.

⁶ El Plan fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de octubre de 2003. Dentro del Área 5 –Fomento de la igualdad en la vida civil– y del Objetivo 5.3. –Fomentar la participación y colaboración con las ONG– se contempla como actuación 5.3.6. el fomento de la participación de las mujeres en acciones de voluntariado.

⁷ Fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 8 de noviembre de 2001 y en el se establece que: “El Gobierno desea que la sociedad participe en el desarrollo de estas políticas; que todos los niveles de la Administración se sientan implicados: el Estado, las Comunidades Autónomas, los Ayuntamientos; que las organizaciones sociales, de voluntariado y no gubernamentales aporten ideas y acción, para lo que se establecerán los cauces institucionales adecuados”.

⁸ Dentro del Objetivo 4 –Movilización de todos los agentes sociales– se contemplan medidas como el desarrollo de las actuaciones previstas en el II Plan Estatal de Voluntariado (2001-2004), mediante la aportación de fondos estatales y suscripción de convenios con Comunidades Autónomas, para propiciar la movilización social en el ámbito de la inclusión social, incentivar la participación de las universidades y de los centros educativos en la promoción del voluntariado y de actividades relacionadas con la exclusión social o el desarrollo del voluntariado social, mediante el acuerdo de los agentes sociales, en el ámbito empresarial.

⁹ Se aprueba por Acuerdo del Consejo de Ministros el 4 de agosto de 2000. Dentro del Área 6 Participación, voluntariado, asociacionismo y cooperación, el Plan pretende mejorar cualitativamente la participación de la juventud en las estructuras de voluntariado, cooperación al desarrollo y asociacionismo, a través del apoyo a múltiples iniciativas de participación en las que se encaucen sus inquietudes sociales, culturales, artísticas, educativas.

¹⁰ Aprobado por el Consejo de Ministros de 29 de agosto de 2003. El Plan se inspira en los principios establecidos en la Resolución 46/91 de 16 de diciembre de 1991 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y recoge diversas medidas relativas al voluntariado en el Área I –Igualdad de oportu-

Sobre la base de las premisas anteriormente expuestas y huyendo de cualquier visión idealizante o metajurídica, se abordará el análisis por separado de las relaciones laborales estatutarias y de las de voluntariado, no sin antes efectuar un breve diagnóstico de conjunto.

2. BREVE RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Anticipamos en el epígrafe anterior los riesgos que conlleva efectuar una foto fija de la realidad actual del Tercer Sector y de las relaciones de trabajo que se dan en el mismo, por lo que nos limitaremos a destacar aquellos aspectos que consideramos más significativos.

2.1. Importancia cuantitativa y cualitativa

La importancia cuantitativa y cualitativa del Tercer Sector en lo que atiene al empleo asalariado y voluntario está fuera de toda duda.

En el año 2001, la Universidad Johns Hopkins¹² publicó un estudio comparativo en veintidós países, cuya cita es tradicional en la literatura especializada. El sector no lucrativo movía en aquellas fechas 1,1 billones de dólares y empleaba aproximadamente el equivalente a 19 millones de trabajadores a jornada completa, lo que suponía el 4,6% del PIB¹³, el 5% del empleo no agrario, el 10% del sector servicios y el 27% de todo el empleo del sector público. Para situar esas cifras en su contexto, se afirmaba que si el sector no lucrativo de esos países formase una economía independiente sería la octava del mundo.

nidades- dentro del Objetivo 1 –Promover la autonomía y participación plena de las personas mayores en la comunidad en base a los principios de envejecimiento activo- (Medidas 1.1.7.1, 1.1.9.1 y 1.1.12.1) y del Objetivo II –Avanzar en la política de protección a las personas mayores en situación de dependencia (Medida 1.2.1.4), Área II –Cooperación- y en el Área III –Formación especializada-.

¹¹ El Plan se aprueba en Consejo de Ministros el 17 de febrero de 2007. Al enumerar las áreas de actuación se dice lo siguiente: “En su conjunto, las medidas previstas están orientadas a reforzar los servicios públicos, a complementar las áreas en los que se detecta una mayor necesidad de intervención, a formar profesionales y cuadros en materia de interculturalidad, a sensibilizar al conjunto de la población, a transferir conocimientos y buenas prácticas y a reforzar el tercer sector y su capacidad operativa”.

¹² La edición española se publica con el patrocinio de la Fundación BBVA, con el título “La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo”, Madrid, 2001.

¹³ El propio estudio aclara que técnicamente, la comparación más precisa es la que se establece entre el valor añadido y el producto interior bruto. Por lo que atañe al sector no lucrativo, el valor añadido en términos económicos equivale fundamentalmente a la suma de los salarios y el valor imputado del tiempo dedicado por los voluntarios. Sobre esta base se señala que en esos 22 países representa 840.000 millones de dólares de valor añadido, lo que constituye un promedio de un 3,5% del PIB.

En referencia al voluntariado, se reflejaba que un promedio del 28% de la población de esos países aportaba parte de su tiempo a las organizaciones no lucrativas, lo que se traduciría en un trabajo equivalente a otros 10,6 millones de empleados a tiempo completo, aumentándose el número total de puestos de trabajo a tiempo completo equivalentes de las organizaciones del sector no lucrativo a 29,6 millones. Por consiguiente, incluidos los voluntarios, el sector representaba de promedio el 7% del total del empleo no agrario de estos países, el 14% del sector servicios y un “sorprendente” 41% del empleo del sector público.

En nuestro país, la suma de Asociaciones, Fundaciones, Entidades Singulares, Cooperativas, Sociedades Laborales y Mutualidades, representa con sus 835.409 trabajadores asalariados, el 6,1% del trabajo asalariado en España (García Delgado, 2004: 35 y ss). Por su parte, el número total de voluntarios se cifraba en el año 2000 en más de 4 millones¹⁴, de los cuales 964.811 pertenecen a las 26.736 entidades de acción social. En conjunto representan, unos 488.422 empleos equivalentes, lo que supuso el 3,6% del empleo asalariado remunerado en el año 2001. Puede concluirse, por tanto, que la participación a *grosso modo* del empleo del Tercer Sector en la economía española, se sitúa entre 6% y el 7% -según se sumen o no los 100.000 empleados de las Cajas de Ahorros- y, entre el 9% y el 10%, añadiendo el empleo equivalente con voluntarios¹⁵.

2.2. Heterogeneidad, de los actores y de los ámbitos de actuación

Si existe un calificativo de utilización general al referirse al Tercer Sector¹⁶ es el de la heterogeneidad. El propio concepto de Tercer Sector es “ nuclearmente nítido pero periféricamente confuso” (Marbán Gallego, 2006: 149) por lo que en la doctrina continúa el debate acerca de su definición, composición y modelos de relación con la Administración.

En el caso del voluntariado, esa diversidad aumenta. Su consideración como paradigma de las formas de participación social, ha planteado el debate sobre su aptitud para completar o, en su caso, paliar los efectos y resolver la posible ineficacia del Estado en la satisfacción del bienestar social.

¹⁴ Según la fuente, las cifras oscilan entre los 4.224.568 voluntarios que se obtiene de la Encuesta a Directivos Entidades de la Fundación ONCE del año 2001 y los 4.608.351 de la Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003 del INE (García Delgado, 2004: 35 y ss.).

¹⁵ A esa cifra se llega por la referencia a las jornadas laborales a tiempo completo según el número de horas de dedicación anual de los voluntarios.

¹⁶ Esa denominación, calificada con acierto como “residual”, no es pacífica en la doctrina. Se habla así también de Sociedad Civil Organizada, Tercer Sector Privado-Social, Tercer Sistema, Tercera Dimensión Organización Non-profit y Economía Social

Al mismo tiempo, en nuestro actual contexto social se evoca una nueva forma de considerar el tiempo humano que resulta decisiva para el voluntariado (García Roca, 1996: 29-31). El tiempo disponible se ha ampliado, favoreciendo con ello que ya no sea fundamentalmente un período de descanso, sino que permite el acceso a actividades de elección personal, con lo que se dispondrá de mayores “tiempos de participación”, parte de los cuales son altruistas

En fin, la constatación de que en la actualidad la actividad en régimen de voluntariado responde a una pluralidad de motivaciones, ya no residenciadas en exclusiva en el altruismo y la solidaridad, son causas que, sin duda, explican aquella disparidad.

Ese certero diagnóstico del Tercer Sector como una realidad heterogénea, acarrea consecuencias de indudable calado en nuestro ámbito de estudio. Examinemos alguna de ellas:

- a) La amplitud con que tanto la normativa reguladora de las Entidades, como la del actuar voluntario, delimitan su ámbito aplicativo refiriéndolas a conceptos jurídicos indeterminados como “finés de interés general” o “actividades de interés general” hace que el campo de actuación del Tercer Sector sea prácticamente ilimitado.

Los espacios de intervención son diversos y con perfiles muy distintos, lo que se hace especialmente visible en el voluntariado. Con regulación propia y diferenciada, su entramado normativo reconoce junto a un “voluntariado general” al que atienden las Leyes de voluntariado, otras formas de actividad voluntaria institucionalizada: medioambiental, cultural, de protección civil, educativa, de cooperación al desarrollo y deportiva.

Como así se reconoce por las propias organizaciones, esa diversidad de ámbitos de actuación provoca entre otras consecuencias, que no sea posible, cuando del trabajo asalariado se trata, contar con un marco regulador homogéneo, sobre todo en el ámbito de la negociación colectiva

La situación es distinta según el sector de actividad al que nos refiramos. Así, en materia de atención a las personas dependientes se ha avanzado notablemente en este sentido. La existencia de un convenio marco estatal supone “un claro esfuerzo por lograr una mayor identidad de un sector con muchas especificidades que encuadra a múltiples actividades muy diversas pero muy relacionadas entre sí, con carácter mínimo y armonizado, las condiciones de los trabajadores del referido sector” (Escudero Rodríguez, 2007: 320).

El panorama es bien diferente en el ámbito de la cooperación al desarrollo. La Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (CONGDE) reconocía en el año 2005¹⁷ que las complejas relaciones laborales que surgen de la actividad en el terreno, junto con la elevada casuística existente, han determinado que hasta el momento no haya podido negociarse un convenio colectivo. Ello ha obligado a realizar, actualizar y revisar continuamente acuerdos extra-estatutarios complementarios a los convenios colectivos elegidos por cada organización¹⁸.

- b) La heterogeneidad puede predicarse también de quien presta los servicios y de quien los recibe.

Del lado de las organizaciones, e igualmente por la amplitud con que se regula este aspecto en la normativa reguladora, coexisten multitud de formas de personificación jurídica –Asociaciones, Fundaciones, Sociedades Anónimas Laborales, Cooperativas de Iniciativa Social, Mutualidades, etc.- con organizaciones de singular naturaleza e importancia¹⁹ –Cáritas, Cruz Roja, ONCE y las Cajas de Ahorro-, entre las que son apreciables importantes diferencias de dimensión y estructura y que cuentan con desigual presencia en el ámbito, local, autonómico y estatal.

Del lado de los trabajadores, asalariados o voluntarios, se engloban actuaciones y tiempos de dedicación tan dispares como la del ama de casa que clasifica ropa usada, el cooperante, el voluntario que desarrolla su actividad a través de las redes informáticas, el trabajador de un centro especial de empleo o de una empresa de inserción, el profesional que presta sus servicios de auditoría o quien decide prestar su fuerza de trabajo en un centro de interpretación de la naturaleza o en un museo.

Multiplicidad de relaciones que pueden encuadrarse en la categoría “trabajo”, en muchas ocasiones similares en su contenido y en la forma de prestar los servicios, y con presencia coetánea en las organizaciones. Aunque la coexistencia de esas variadas formas de utilización de la capa-

¹⁷ Coordinadora de ONGS para el Desarrollo: “Los recursos humanos en las ONGD. Situación actual y retos”, [http://www.congde.org/1%20Encuentro%20\(%20publicacion\)/RRHH.pdf](http://www.congde.org/1%20Encuentro%20(%20publicacion)/RRHH.pdf).

¹⁸ Las indudables ventajas que supondría contar con esa regulación uniforme, podrían aprovecharse también en las relaciones con las entidades financiadoras, ya que contando con unos mínimos pactados mejoraría la posición negociadora de las organizaciones.

¹⁹ Según las memorias del 2006 de Cáritas (<http://www.caritas.es/quehacemos/memoria/index.php?MTY%3D>) y Cruz Roja Española (http://www.cruzroja.es/docs/2006_34_CN/Memoria_2006.pdf), sólo ambas organizaciones contaban con más de 14.000 trabajadores asalariados, 216.000 voluntarios y 800.000 socios.

cidad de trabajo se ha convertido en una exigencia de las propias organizaciones, es indudable que ello comporta que aquéllas tengan que simultanear el triple papel de empleador, entidad de voluntariado y arrendador de servicios y, lo que es más importante, provocan que las respuestas del Ordenamiento jurídico sean insuficientes y no se ajusten a la realidad.

- c) Las consecuencias que se derivan de esa variedad de empleadores, entidades de voluntariado, profesionales, trabajadores asalariados y voluntarios se han hecho evidentes igualmente en determinados sectores de actividad. El ejemplo más significativo es el conflicto originado entre la Asociación Provincial de Empresas de Ambulancias de Girona (APEA) y la Cruz Roja Española que dio lugar a un primer pronunciamiento del Tribunal de Defensa de la Competencia de 29 de julio de 1999²⁰ contrario a las pretensiones de la Asociación empresarial, posteriormente confirmado por la Sentencia de la Audiencia Nacional de 14 de mayo de 2002²¹. La Asociación empresarial consideraba que la actuación de la Cruz Roja en ese concreto sector de actividad podría constituir un supuesto de competencia desleal incluido en la Ley 16/1989 de Defensa de la Competencia.

En esa línea, uno de los grandes retos de la puesta en marcha del Sistema de Atención a la Dependencia, es precisamente el conjugar equilibradamente, especialmente en el entorno de la prestación de los servicios que se contemplan, la intervención de empresas privadas, administraciones públicas y entidades públicas, o lo que es lo mismo, de trabajadores asalariados, funcionarios o personal estatuario y voluntarios²².

2.3. Dispersión normativa

Si ya en el ámbito laboral formal, existe una proliferación normativa, fuera de toda duda, en la regulación actual del voluntariado resulta todavía más evidente. Debe recordarse que la norma estatal, Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado, no nace con la pretensión de constituirse en una Ley de bases, sino que contó a la hora de fijar su ámbito de aplicación, con la existencia de normas autonómicas, en ese momento cinco, y con la posibilidad de que, como ha ocurrido, el resto de las Comunidades Autónomas tuviesen su propia regulación. De

²⁰ AC 1999, 1885.

²¹ RJCA 2003, 328.

²² En relación con este tema, y a la espera del necesario desarrollo de la figura del cuidador profesional que consagra la Ley 39/2006, de Promoción de la Autonomía personal y Atención a las personas en situación de dependencia, no han faltado las críticas (González Ortega; 2007: 302) en relación a la preferencia que el Sistema otorga a las prestaciones de servicios asistenciales profesionales en detrimento del cuidado no profesional, por lo que supone de desconocimiento de la realidad social existente con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley.

hecho, en la actualidad, a excepción de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, todas cuentan con una Ley de voluntariado. Nos encontramos así, con un conjunto de disposiciones dispersas, no estructuradas y sin un modelo de referencia para acometer una regulación global, posibilitando con ello la aparición de diferentes patrones normativos (García Inda, 2000: 43).

Por otro lado, las diferentes Leyes reguladoras no han establecido un régimen jurídico que responda a todas sus necesidades. Piénsese por ejemplo, en la insuficiente regulación del aseguramiento del voluntario o en la ausencia, fuera de una simple proclamación formal, de una articulación jurídica de la relación que debe incorporar el derecho del voluntario a una protección eficaz en materia de seguridad y salud y el correlativo deber del empresario de proporcionarla. Probablemente ello se deba a que las normas reguladoras se han preocupado más en deslindar al voluntariado de otras figuras similares, singularmente de la relación laboral regulada estatutariamente, que de establecer un régimen jurídico propio y diferenciado.

En fin, determinados aspectos de la ordenación del actuar voluntario sólo se regulan en determinadas normas y no siempre con idéntica solución. Especialmente significativo en este sentido, es el hecho de que una cuestión de indudable calado como es la compatibilidad entre la condición de trabajador asalariado y voluntario, no esté contemplada de manera generalizada en las normas reguladoras y su tratamiento es distinto en aquellas en las que se regula. Así, mientras que en La Rioja²³, País Vasco²⁴ y Asturias²⁵ resulta imposible compatibilizar la actividad de voluntariado con el desempeño de actividades remuneradas dentro de la misma Organización, en otras normas, como la de la Región de Murcia²⁶ se admite siempre que se realice fuera de la jornada laboral o, como ocurre en la Ley de la Comunidad Valenciana²⁷ cuando no coincida con el objeto de la relación laboral o de los servicios profesionales remunerados que presta quien lleve a cabo ambas actividades.

Al margen de ello, en los últimos tiempos ha aparecido un tipo de disposición cada vez más frecuente en nuestro sistema jurídico, con clara incidencia en el entorno de este trabajo y, cuyo ámbito de aplicación, por tratarse de normas transversales, se resiste a ser encuadrado en uno sólo de los sectores más clásicos del ordenamiento (Valdés Dal-Ré, 2006: 32). El Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto del Cooperante o la Ley 39/2006, de 14 de

²³ Véase artículo 2 de la Ley 7/1998, de 6 mayo, del Voluntariado en La Rioja.

²⁴ Artículo 5.3 de la Ley 17/1998, de 25 de junio, de Voluntariado en el País Vasco.

²⁵ Artículo 11.2 de la Ley del Principado de Asturias 10/2001, de 12 noviembre, del Voluntariado.

²⁶ Artículo 13.2 de la Ley 5/2004, de 22 de octubre, del Voluntariado de la Región de Murcia.

²⁷ Artículo 8 de la Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado en la Comunidad Valenciana.

diciembre de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de Dependencia, se constituirían en paradigmas de esa tipo de normas.

La presencia de la normativa sectorial reguladora de los diferentes tipos de organizaciones –Fundaciones, Asociaciones, Cooperativas, Federaciones Deportivas, etc.-, o que ordena los ámbitos de actuación – Leyes de Servicios Sociales o de Cooperación al Desarrollo- o, en fin, de carácter general aplicable a las entidades no lucrativas -la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo o la Ley 38/2003, de 17 de noviembre General de Subvenciones- contribuyen igualmente a esa dispersión normativa.

Por último, la siempre controvertida cuestión del deslinde de ámbitos competenciales entre el Estado y las Comunidades Autónomas ha tenido igualmente una clara incidencia en nuestro ámbito de estudio.

En la esfera laboral y de seguridad social, los lindes se han delimitado con aparente claridad hasta la fecha por la jurisprudencia constitucional, sin perjuicio de que el esquema adquiera cierta complejidad, desde el momento en que esa distribución convive con el reconocimiento a favor de las Comunidades Autónomas, de competencias exclusivas en materias indirectamente laborales o de seguridad social, lo que les permite un mayor margen de actuación del inicialmente asignado, tanto en materia de políticas activas de empleo – vía planificación de la actividad económica- como en las pasivas –vía asistencia social-.

De factura bien diferente, es la situación en el ámbito del actuar voluntario. Pese al silencio de la Constitución su unánime consideración como “paradigma oficial de la participación social, responsable y solidaria” permite encontrar su encaje constitucional en el reconocimiento del derecho de los ciudadanos a participar en la vida social consagrado en el artículo 9.2. CE. La propia omisión de la Ley Fundamental explica que se haya optado por subsumirlo, a efectos competenciales, entre las cuestiones referidas a la “acción social” -de hecho, la primeras incursiones normativas de relevancia sobre el actuar voluntario se efectúan desde las Leyes de Servicios Sociales-; de ahí, que también le sean de aplicación los diferentes preceptos que a lo largo de su texto inciden en los variados campos de esta “acción social”.

Sentada la adscripción del actuar voluntario en las competencias relativas a la “acción social”, son las Comunidades Autónomas las que tienen atribuida -y han ejercido- la competencia *exclusiva* sobre su ordenación. El actual proceso de reforma de los Estatutos de Autonomía confirma esa exclusividad, hasta el punto que en algunas Comunidades Autónomas –por ahora, Cataluña, y Andalucía- aquella

competencia se convierte en *excluyente*, lo que en un futuro podría favorecer la aparición de fórmulas diferentes de voluntariado institucionalizado, con el riesgo de que se altere el núcleo esencial que tanto la Ley estatal como las autonómicas han conformado hasta el momento.

2.4. Mujeres, jóvenes, trabajadores de edad avanzada e inmigrantes

Resulta una constante en los estudios que se han realizado sobre el empleo en el Tercer sector, el destacar que, en conjunto, presenta un alto grado de feminización (el 62% de las trabajadoras son mujeres y ese porcentaje alcanza incluso el 68% en el caso del empleo voluntario) (Fundación Tomillo, 2001: 67). La participación por sexos es por tanto, la opuesta a la que presenta el empleo total.

En línea semejante, se ha puesto de manifiesto que los trabajadores de ese sector son muy jóvenes: el 75% tiene 35 años o menos y el 42% son menores de 25 años (Fundación Tomillo, 2001: 67).

Al margen de ello, se ha constatado igualmente una creciente presencia de los miembros de mayor edad de la clase trabajadora. A la ya citada posibilidad de participación de los parados de larga duración en programas de voluntariado, se une el fuerte aumento de voluntarios mayores de 65 años²⁸; de hecho, en nuestro país existen entidades formadas en exclusiva por profesionales jubilados²⁹ y, se ha regulado³⁰, por ejemplo, la figura del “experto voluntario”, esto es, la persona que, no formando parte de la población laboral activa por razón de jubilación o circunstancia asimilable, manifieste su voluntad y esté en condiciones de prestar su colaboración voluntaria y desinteresada a la sociedad.

Por último, también la intervención de inmigrantes extranjeros no comunitarios es cada vez más acusada. En el entorno de los servicios sociales, y en la economía formal, el porcentaje es del 8%, lo que resulta un dato especialmente reve-

²⁸ El Centro Europeo del Voluntariado (CEV) aportó en el año 2004 datos estadísticos al respecto entre los que pueden destacarse que, por ejemplo, en Irlanda, el 48% de las personas mayores de cincuenta años son voluntarios; en Inglaterra, el 45% de las personas entre los 65 y 75 años participan regularmente de alguna forma en el voluntariado; en Los Países Bajos, el 36% de los voluntarios son personas mayores de 65 años; en Francia, el 24% de los voluntarios son personas mayores de 55 años y en Dinamarca, la mayoría de voluntarios en este país son las personas de edad. Por otra parte, la mayor parte de sus 100 millones de voluntarios de La Federación Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja son personas de edad. (Su texto puede consultarse en <http://www.cev.be/Documents/valenciamayorespresentacion.pdf>.)

²⁹ Es el caso de SECOT (Seniors para la Cooperación Técnica), que es una asociación sin ánimo de lucro -declarada de utilidad pública- formada por ejecutivos jubilados que de forma voluntaria y altruista ofrecen su experiencia y conocimientos en gestión empresarial (http://www.secot.org/index.php?id_opmenu=5762).

³⁰ Decreto 10/1995, de 21 de febrero, sobre Expertos Voluntarios Extremeños.

lador si se compara con otros sectores de actividad, donde sólo es del 1,8%, caso de la sanidad . Si nos referimos a la economía sumergida, ya el Libro Blanco sobre la Dependencia reconoció lo notorio, esto es, la importancia del número de cuidadores retribuidos de personas dependientes que trabajan al servicio de las familias sin contrato ni cobertura social y, por lo que aquí interesa, que un porcentaje muy significativo de los trabajadores que realizan estas tareas son extranjeros en situación irregular.

La radiografía efectuada del perfil de los trabajadores del Tercer Sector, es deliberadamente incompleta. Hemos limitado la reseña a esos cuatro colectivos por tratarse de trabajadores, asalariados o voluntarios, que pese a que tradicionalmente han sido discriminados –caso de las mujeres- o cuentan o han contado con graves dificultades de inserción en el mercado de trabajo asalariado³¹, están llamados a cumplir un importante papel en el futuro del Tercer Sector. Consecuentemente, también ha de aumentar la exigencia de responsabilidad de los Entidades u Organizaciones respecto a ellos.

El trabajo femenino ha adquirido una legitimidad social sin duda irreversible (García-Perrote Escarpín, 2007: 7), si bien su condición sigue sin ser similar a la de los hombres. En nuestro ámbito de estudio, resulta un dato contrastado que la tasa de ocupación, sobre todo en el sector de los servicios sociales, presenta un ritmo superior de crecimiento si se compara con la incorporación de mujeres a otras ramas de actividad. Frente a ese dato, es evidente que buena parte de los puestos de trabajo reservados a las mujeres, constituyen una prolongación, ahora en la esfera mercantil, de labores que tradicionalmente se han realizado en la órbita privada y que nuestra sociedad considera como trabajos típicamente femeninos. Al mismo tiempo, los índices de temporalidad y de trabajo a tiempo parcial, superan con creces a los del empleo masculino, y especialmente cuando a la condición de mujer se añade la de trabajadora extranjera.

Uno de los parámetros que miden la calidad en el empleo es precisamente la igualdad entre hombres y mujeres³². La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo,

³¹ Recuérdese que a excepción de los inmigrantes extranjeros no comunitarios, las mujeres, los parados de larga duración, mayores de 45 años y los jóvenes, han sido o están siendo objeto de los sucesivos Planes de fomento del empleo. Si la referencia es a los trabajadores extranjeros, superado el obstáculo que supuso que el Reglamento de 1996, impidiese a los titulares de permisos A y B, el acceso a cualesquiera medidas de fomento del empleo, el vigente Reglamento de ejecución de la Ley Orgánica de Derechos y Libertades de los Extranjeros, si bien elimina aquella restricción, guarda silencio sobre el tema. Ello no ha impedido que la vigente Ley de Empleo, incluya a los trabajadores extranjeros no comunitarios entre los colectivos con especiales dificultades de inserción.

³² La igualdad entre hombres y mujeres es una de las diez dimensiones que configuran el concepto de calidad en el empleo en la Unión Europea. (Comunicación de la Comisión al Consejo de 25 de noviembre de 2003. COM (2003) 728.

para la Igualdad efectiva de hombres y mujeres, aborda el objetivo de la igualdad sustancial entre mujeres y hombres, a través de políticas públicas y acciones administrativas. Ese “derecho de las mujeres” como así lo califica su Exposición de Motivos, adquiere la cualidad de transversal y proyecta su eficacia horizontalmente y, en consecuencia, también en nuestro ámbito de estudio.

Entre las medidas que se consagran se impone la obligación a las “empresas” de respetar la igualdad de oportunidades y de trato y el deber de adoptar “medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres”. Se transfiere así a los empleadores la “responsabilidad de educar a sus trabajadores en materia de igualdad” y a la postre, se fuerza un cambio en la forma de gestión de los recursos humanos que no tiene precedentes en nuestro sistema (Matorras Díaz Caneja y Nieto Rojas, 2007: 74).

Previsiones que, sin duda, han de tener especial aplicación en el ámbito del Tercer Sector, tanto respecto al trabajo asalariado, como al voluntario y que, en aras a esa especial exigencia de responsabilidad a la que anteriormente aludimos, deberían concretarse en la elaboración y aplicación de manera generalizada de planes de igualdad³³ en las organizaciones y entidades que lo integran, máxime teniendo en cuenta que existen supuestos en los que resulta potestativa su adopción³⁴.

En la confección de dichos planes, juega un papel fundamental la negociación colectiva lo que constituiría, en el ámbito del voluntariado, un escollo, en principio, difícil de sortear. Pese a ello, ya propusimos en otro momento (Benlloch Sanz, 2007: 257) en concreto, respecto a los derechos de participación y consulta en materia de seguridad y salud en el trabajo, encauzados también a través de la representación colectiva, soluciones que posibilitan el cumplimiento de las previsiones normativas y que consideramos aplicables en esta materia.

Bien sea a través de órganos de representación mixta que defiendan los intereses de asalariados y voluntarios, cuando concurren en una misma entidad, o, en el caso en que la organización esté constituida exclusivamente por voluntarios, consultando directamente con ellos, y si su número lo impide materialmente, con una figura intermedia como la del coordinador o responsable del voluntariado o, en

³³ De acuerdo con la dicción literal del artículo 46 los planes de igualdad son “un conjunto ordenado de medidas, adoptadas de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendientes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”. En cuanto a su contenido, el citado precepto señala que fijarán los objetivos, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados

³⁴ Salvo que así lo impongan el convenio colectivo, la obligatoriedad de elaborar los planes de igualdad se limita a las empresas de más de 250 trabajadores (Artículo 45).

su caso, con un representante elegido por ellos, de acuerdo con las normas de funcionamiento de la Entidad, permitirían dar cumplimiento al mandato legal de consulta y posibilitar así la elaboración de los planes de igualdad.

Como se ha descrito con autoridad (Rodríguez Cabrero, 1999: 26) “la entrada en las entidades sociales como voluntarios suele ser el inicio de un proceso o continuo cuyo culmen es la profesionalización” sea fuera o dentro de la entidad. Especialmente significativo resulta ese fenómeno en la población activa juvenil que ante la tasa de desempleo – 22,1% según reconoce el Programa Nacional de Reformas de España- y la presión que ejerce el mercado laboral, consideran al voluntariado como una pasarela de acceso al mismo, cuando no como una “salida a la precarización laboral” (Zurdo Alaguero, 2004: 244).

Una vez incorporados a las organizaciones, sus condiciones de trabajo no difieren de la del resto de los empleados de dicha edad, siendo la contratación temporal y a tiempo parcial la norma general. De ahí, que de acuerdo con las Directrices Integradas para el Crecimiento y Empleo de la Unión Europea³⁵, sea imprescindible “promover un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida”, que en el caso de los jóvenes, se concretan en renovar los esfuerzos dirigidos a crear nuevas vías hacia el empleo, implementar medidas que favorezcan su estabilidad laboral y diseñar planes individualizados de formación y reciclaje en caso de desempleo.

Por otro lado, en nuestro ámbito de estudio y precisamente en relación a la población juvenil, la delimitación funcional de actividades entre las diferentes formas de prestación de servicios que son habituales y coexisten en una misma organización, se hace más difusa. Así, pueden concurrir en la misma entidad trabajadores contratados en prácticas o para la formación, becarios, estudiantes en prácticas y voluntarios, lo que hace ineludible la tarea de mejorar los instrumentos legales que actualmente se contemplan para clarificar los ámbitos de actuación de unos y otros trabajadores.

Probablemente la solución ha de venir por una mayor exigencia de delimitación por parte de los Programas de voluntariado y por dar mayor relevancia al compromiso o acuerdo de incorporación a la hora de definir las concretas tareas que cada voluntario ha de realizar.

Como quedó expuesto, es cada vez mayor la participación de trabajadores maduros en el entorno del Tercer Sector. Ello se debe, en primer término, a que el voluntariado se constituye, como anticipamos, en uno de los instrumentos que las

³⁵ Directriz integrada número 18 de las aprobadas por Decisión 2005/600/CE del Consejo de 12 de julio de 2005.

políticas pasivas de empleo contemplan para mejorar la empleabilidad de trabajadores en situación de desempleo.

En segundo lugar, el trabajo voluntario también podría convertirse en una vía alternativa del trabajo no asalariado para los parados de larga duración (McDonald, 1996:31), si bien esa función sustitutiva, está condicionada a que los ex-trabajadores dispongan de prestaciones de desempleo de mayor duración (Zurdo Alaguero, 2004: 246).

Por último, y en tercer lugar, la actividad voluntaria está igualmente llamada a desempeñar una importante función en el momento de la jubilación. Esta cuestión constituye un ejemplo concreto de cómo se produce una constante adaptación de la norma a la realidad llamada a regular; ciertos cambios legislativos de los últimos años son consecuencia de las transformaciones sociales, en particular, de la prolongación de la esperanza de vida, que permite también prolongar la etapa laboral del trabajador. Esas modificaciones normativas favorecen un sistema de jubilación gradual especialmente idóneo para la realización de actividades de voluntariado. La Unión Europea no es en absoluto ajena a esta tendencia, hasta el punto de que, en el Tratado de Ámsterdam, en su “Declaración 38” sobre las actividades de servicios voluntarios, puede leerse que “la Comunidad potenciará la dimensión europea de las organizaciones de voluntariado, con especial atención al intercambio de información y experiencias, así como a la participación de jóvenes y ancianos en el trabajo voluntario”.

La incorporación de trabajadores extranjeros al empleo asalariado en el Tercer Sector resulta igualmente un dato contrastado. Los motivos que explican esa creciente visibilidad de la inmigración económica son de diversa índole. Destaquemos dos de ellos. Por un lado, en sectores de actividad donde las organizaciones del Tercer Sector tienen una presencia más significativa, se está produciendo una sustitución de trabajadoras autóctonas por inmigrantes, en puestos de trabajo que ya no resultan atractivos, para el mercado laboral nacional; por otro, determinadas necesidades sociales –en especial en el ámbito de los cuidados a personas dependientes- se proveen con empleo sumergido, en este caso, mayoritariamente integrado por trabajadores extranjeros en situación irregular.

Puede afirmarse con rotundidad, que la gestión equilibrada de los flujos migratorios y su integración efectiva en el mercado de trabajo formal constituye una asignatura pendiente de las sociedades actuales. De ahí que la incorporación normalizada de nuevos trabajadores extranjeros al Tercer Sector y la absorción ordenada del trabajo irregular se constituyan en auténticos retos para las organizaciones que lo integran, visto que es seguro que el aporte de mano de obra extranjera seguirá siendo una necesidad en los próximos años.

La mayor presencia de inmigrantes extranjeros no comunitarios debe poner a prueba la “lógica básica” que inspira el sistema legal de extranjería abriendo la oportunidad de abordar cambios legislativos, largamente reclamados. La coyuntura es favorable, en consecuencia, para repensar la configuración de los sistemas actuales de acceso al trabajo, especialmente en el caso del contingente, agilizándolos y flexibilizándolos o, en su caso, admitiendo otras vías alternativas que potencien la contratación y formación en origen; al mismo tiempo, sería conveniente que se sustraiga al proceso de incorporación progresiva al mercado de trabajo que preside su ordenación jurídica, de los obstáculos –señaladamente en la renovación de las autorizaciones- que impiden que se consoliden verdaderas trayectorias profesionales para el trabajador extranjero; en fin, sería igualmente pertinente revisar, conjugando adecuadamente la presión migratoria con la capacidad de absorción del mercado nacional, los instrumentos de regularización singular permanente –sobre todo en el caso del arraigo laboral- a la vista de que las sucesivas modificaciones operadas en la normativa reguladora no han impedido que, la propia dinámica del mercado de trabajo o incluso el sistema legal, sigan generando situaciones de irregularidad.

3. EL TRABAJO ASALARIADO

De manera muy gráfica el estudio llevado a cabo por la Fundación Tomillo (2000: 63) describía la situación del mercado de trabajo asalariado en el Tercer Sector en los siguientes términos: “Las condiciones de trabajo de los asalariados del Sector de las ONG de acción social se concretan en una fuerte extensión del tiempo parcial, una alta temporalidad y salarios relativamente bajos” lo que lleva a concluir (ibidem: 75) que su situación es más desfavorable que la que presenta el sector de actividad al que pertenecen.

Son muchas y de diversa índole las cuestiones que podrían abordarse al analizar las relaciones laborales por cuenta ajena y retribuidas en el Tercer Sector. Hemos optado, sin embargo, por centrar el análisis en la contratación temporal, que constituyen uno de los factores, sino el más importante, de los que contribuyen a precarizar el mercado de trabajo.

Uno de los rasgos que identifican al trabajo asalariado en las entidades no lucrativas es el de los elevados niveles de temporalidad y rotación, que se explican, entre otras razones, porque gran parte de la actividad que se desarrolla en las mismas, gira en torno a la prestación de servicios por cuenta de terceros, señaladamente la Administración; se recurre así, de manera generalizada y, en ocasiones,

con prácticas torticeras³⁶, a las diferentes modalidades de contratos de duración temporal que existen en nuestro ordenamiento jurídico y, señaladamente, al contrato de obra o servicio determinado.

Para reducir la temporalidad y evitar esas prácticas fraudulentas se han arbitrado desde la negociación colectiva medidas de diversa índole, relativas tanto al fomento de la contratación indefinida, como a la reducción de la contratación temporal.

Se han fijado así, porcentajes de contratación indefinida obligatoria, como en el caso del IV Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las personas dependientes y Desarrollo de la promoción de la Autonomía Personal, que lo fija en un 77% a partir del 1 de enero de 2007, aunque atemperado en el caso empresas de nueva creación. Compromisos que disminuyen, sin embargo, en los convenios de ámbito inferior, y que como se ha puesto de manifiesto (Serrano García, 2007: 69), salvo supuestos excepcionales en donde se impone la conversión automática al alcanzarse una fecha determinada, carecen de la necesaria efectividad ante la falta de medidas coercitivas que garanticen su cumplimiento.

En otros casos las medidas que se han adoptado, favorecen indirectamente la contratación estable, sea limitando cuantitativamente el número de contratos temporales que pueden celebrarse³⁷, sea fijando los supuestos en que son admisibles dichas modalidades contractuales.

Este segundo grupo de instrumentos, que restringen cualitativamente el recurso a la contratación temporal, es una práctica habitual en la negociación colectiva sobre todo en el caso del contrato de obra o servicio determinado. La identificación de los servicios que pueden ser objeto de esta forma contractual se ve facilitada por la llamada que el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores efec-

³⁶ En la práctica de las organizaciones no lucrativas, es habitual, por ejemplo, que se cubran con contratos de obra o servicio "puestos de estructura" que conceptualmente encajan en las actividades ordinarias, continuadas y permanentes de la empresa. Pues bien, según reiterada doctrina jurisprudencial la realización de dichas tareas exigiría la concertación de contratos indefinidos. En concreto, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla La Mancha de 2 de marzo de 2006 [AS 2006, 979], considera, por ejemplo, que no procede la utilización de este contrato, cuando su objeto constituye la realización de actividades que constituyen uno de los fines de la fundación o entidad. En la misma línea, pese a que el trabajador contratado bajo la modalidad de obra o servicio, deberá estar asignado principalmente a la actividad o servicio designada en el contrato y, sólo excepcionalmente cuando sean esporádicas y ocasionales, podrá realizar tareas ajenas a esa actividad, no es infrecuente que en el Tercer Sector, trabajadores asignados a la realización de un concreto proyecto, desarrollen habitualmente y de manera simultánea tareas o actividades específicas de otro.

³⁷ Así, por ejemplo, el Convenio colectivo de Residencias y Centros de Día de Mayores de la Comunidad de la Comunidad Valenciana fija el límite máximo de contratos temporales en un 33%.

túa a los agentes sociales. Con un empleo inteligente de esa posibilidad se conseguiría no sólo precisar el ámbito objetivo de esta modalidad contractual, sino limitar su utilización fraudulenta y evitar que se convierta, sino en el único, sí en el principal medio de contratación de mano de obra.

Sin embargo, la práctica convencional en esta materia no ha obtenido, hasta el momento, los resultados que hubiesen sido de esperar.

Un buen exponente de lo que estamos diciendo lo constituye el reseñado IV Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las personas dependientes y Desarrollo de la promoción de la Autonomía Personal. En su artículo 13 se afirma con carácter general que las contrataciones celebradas al amparo de este contrato deben referirse a “servicios específicos, de duración incierta, que fácilmente puedan concretarse en el tiempo y el espacio”. Más adelante se efectúa una enumeración de los supuestos en que esta contratación puede ser utilizada que son los siguientes:

- Cuando se formalicen contratos de carácter temporal y determinado con las Administraciones Públicas.
- Cuando el presupuesto anual de las Administraciones Públicas para las que se presta el servicio comporte variaciones, por su carácter de servicio temporal, respecto a la solicitud de prestación de servicios.
- Para cubrir por personal eventual, el aumento de la actividad asistencial siempre que se produzca por circunstancias especiales de duración incierta, estableciéndose unas tablas para su aplicación

Coincidimos con quienes han considerado (Serrano García, 2007: 63) que en los dos primeros casos, es dudoso que se cumpla la exigencia legal de autonomía y sustantividad de la actividad y que la tercera está más conectada con el contrato eventual. El hecho de que un elevado porcentaje de la actividad en este sector, se efectúe mediante una contratación concertada con los Administraciones y la dependencia que ello genera, no es a nuestro juicio, un dato relevante por sí solo, para justificar el recurso a esta modalidad contractual³⁸.

Por otro lado, el segundo de los supuestos, se residencia en exclusiva en la variación del presupuesto de la Administración contratante. Como posteriormente

³⁸ En contra, sin embargo, (Aragón Medina et al, 2007: 118) que consideran avalada por la Jurisprudencia del Tribunal Supremo dichos supuestos.

comprobaremos, la más reciente jurisprudencia sobre el tema, dificultará su aplicabilidad.

Pese a que la intervención de la negociación colectiva en esta materia debe dar mucho más juego y, en sentido sería deseable que los convenios colectivos de ámbito inferior hiciesen un mayor esfuerzo de concreción, las previsiones del IV Convenio Marco pueden ser valoradas positivamente, sobre todo si se comparan con el contenido de algunos pactos colectivos del subsector de Ayuda a Domicilio, que autorizan la celebración de estos contratos en base a “las características peculiares de la actividad de ayuda a domicilio” o para “la prestación de servicios de duración incierta”. Con razón se han calificado como malas prácticas convencionales, ya que su excesiva generalidad legitimaría “la adopción de un determinado modelo de la organización productiva, basado en el uso extensivo de esta modalidad contractual” (Aragón Medina *et al*, 2007: 231).

Directamente relacionado con la identificación de los supuestos en que puede autorizarse este tipo de contratación, se encuentra el hecho de la financiación de los servicios que a través de los mismos se prestan. La cuestión que engarza directamente con el alcance que debe darse a la exigencia legal de que el servicio goce de “autonomía y sustantividad propia” y que ha singularizado esta figura contractual en el Tercer Sector, deriva del mimetismo con que las entidades no lucrativas acuden a las vías públicas de subvención

El tema ha suscitado la atención de la doctrina y de nuestros tribunales. En un principio, se defendió que hacer depender la duración de los contratos de trabajo necesarios para la prestación de servicios de la persistencia de la subvención necesaria para su funcionamiento, cuando está subvención procede de un tercero y de una mera consignación presupuestaria del propio empleador “no es un acto que pueda considerarse abusivo, en fraude de ley o contrario a derecho y sí, por el contrario susceptible de ser encuadrado en el contrato por servicio determinado”³⁹. De hecho, se había admitido con anterioridad, por ejemplo, la utilización de esta modalidad contractual para desarrollar la labor de “auxiliar de ayuda a domicilio” en un programa municipal de atención a los disminuidos psíquicos que depende de la dotación presupuestaria concedida por una Comunidad Autónoma⁴⁰.

Las consecuencias prácticas de ese inicial posicionamiento de nuestros tribunales eran evidentes. Como se ha señalado (Sempere Navarro *et al*, 2004: 96) si la duración del programa o proyecto en cuyo marco se conciertan los contratos de obra o servicio dependen de una concreta dotación presupuestaria, al finalizar o no

³⁹ Sentencia del Tribunal Supremo de 19 de febrero de 2002 [RJ 2002, 600].

⁴⁰ Sentencia del Tribunal Supremo de 28 de diciembre de 1998 [RJ 1999, 307].

renovarse ésta se produce la resolución de los contratos vinculados al referido proyecto, y no el despido de los trabajadores.

Más adelante, esa línea jurisprudencial se ha matizado y no sólo en el ámbito de la contratación de las Administraciones Públicas como había ocurrido con anterioridad, sino también en el de las entidades no lucrativas⁴¹. La existencia de la subvención se considera ahora, como un elemento no decisivo, ni concluyente por sí mismo, para legitimar la validez de la contratación temporal⁴². Así, se afirma con rotundidad que “del carácter anual del plan, no puede deducirse la temporalidad de la obra o servicio que aquel subvenciona, pues se trata de una concreción temporal que afecta exclusivamente a las subvenciones no a los servicios básicos que se financian”⁴³. En apoyo de esta nueva posición ha influido, sin duda, el artículo 52, e) del Estatuto de los Trabajadores⁴⁴ que, al reconocer como causa objetiva de extinción del contrato de trabajo la pérdida o insuficiencia de la consignación presupuestaria o de otro orden de los planes o programas que no tengan una financiación estable de financiación, está reconociendo que la financiación en sí misma no puede ser causa de la temporalidad de la relación.

Con arreglo a esa nueva doctrina jurisprudencial, la pérdida o insuficiencia de la financiación sólo justificará la extinción del contrato de trabajo cuando éste sea indefinido. Es cierto, que condicionar la temporalidad del contrato de obra o servicio determinado a la duración de una concreta subvención, supone transformarlo en otra figura contractual – su duración ya no es incierta – que, hoy por hoy, no tiene encaje entre los contratos temporales regulados legalmente. Pero es igualmente innegable, que la extinción objetiva de un contrato indefinido ha de indemnizarse, obligación que no está contemplada cuando el contrato es temporal.

En suma, la utilización de esta modalidad contractual en los casos en que la prestación de un servicio esté vinculada a un proyecto o programa subvencionado, parece quedar condicionada a la exigencia de que junto al dato de la financiación se acredite con otros elementos, que el servicio goza de la “autonomía” o “sustantividad” exigidas legalmente. Cuestión distinta es si esa limitación supondrá una disminución de la contratación temporal.

⁴¹ Sentencia del Tribunal Supremo de 8 de febrero de 2007 [RJ 2007, 1900].

⁴² Sentencia del Tribunal Supremo de 10 de abril de 2002 [RJ 2002, 6006].

⁴³ Sentencia del Tribunal Supremo de 22 de marzo de 2002 [RJ 2002, 5990].

⁴⁴ Señala dicho precepto que puede extinguirse por causas objetivas “los contratos por tiempo indefinido concertados directamente por las Administraciones Públicas o por entidades sin ánimo de lucro para la ejecución de planes y programas públicos determinados, sin dotación económica estable y financiados mediante consignaciones presupuestarias o extrapresupuestarias anuales consecuencia de ingresos externos de carácter finalista, por la insuficiencia de la correspondiente consignación para el mantenimiento del contrato de trabajo de que se trate”.

Probablemente muchos de los problemas descritos en torno a la contratación temporal en el Tercer Sector, se resolverían si se acometiese de manera singularizada su regulación⁴⁵, como ha acontecido en otros ámbitos –por ejemplo, en la contratación temporal del profesado universitario–.

Una buena oportunidad se ha perdido con el Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que establece el Estatuto del Cooperante, cuya incursión en esta materia no ha supuesto variación alguna respecto a la situación descrita con anterioridad. Su artículo 4.3 establece que “en el caso de contratación temporal para obra o servicio determinado, además de lo establecido en su normativa reguladora, se determinará en el contrato la causa que justifique la temporalidad, en relación al período de ejecución del proyecto o programa de que se trate y de la descripción de las labores a realizar. Sin perjuicio de ello, se estará en cuanto a la duración previsible y pormenores de la tarea a realizar, a lo establecido en el acuerdo complementario establecido en el artículo 6”.

El precepto no introduce una nueva regla, distinta de la que la formula la normativa laboral, se limita a “reiterar con palabras más ajustadas a la realidad normativa, que el contrato debe especificar e identificar con la suficiente precisión y claridad la obra o servicio objeto del contrato” (Valdés Dal-Ré; 2006: 39). Al margen de ello, la referencia al acuerdo complementario tiene un valor relativo por cuanto, que su naturaleza no es “la de una fuente atributiva de derechos a favor del cooperante sino, y ello es bien distinto, una fuente informativa de los derechos que le corresponden” (*Ibidem*: 2006, 39).

4. EL TRABAJO VOLUNTARIO

Como anticipamos en epígrafes anteriores las interrelaciones entre el trabajo asalariado y el voluntariado son cada vez más evidentes. Dedicaremos las líneas siguientes a estudiar aquellos aspectos del régimen jurídico del voluntariado que nos parece que destacan las conexiones entre ambas formas de prestación de servicios.

⁴⁵ Precisamente en relación con este tema, en la doctrina (Martínez Botello, 2007) se han estudiado las particularidades que traerá consigo, la aplicación del artículo 15.5 del Estatuto de los Trabajadores, tras la reforma operada por la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y el empleo, en un sector de actividad como la cooperación al desarrollo.

4.1. Las diferencias entre el trabajo voluntario y el trabajo asalariado

Una aproximación de conjunto a las normas de voluntariado acredita que uno de sus objetivos fundamentales ha sido regular la acción voluntaria de forma tal que quedase completamente deslindada de cualquier forma de prestación de servicios retribuida, ya sea civil, laboral, funcionarial o mercantil. Pese a la loable finalidad del legislador, puede afirmarse que dicho objetivo no se ha cumplido, ente otras, por las siguientes razones:

- a) Es el propio legislador quien desvirtúa su propósito al remitirse a la normativa laboral para integrar algunos aspectos del régimen jurídico del actuar voluntario⁴⁶. Remisión que sólo será adecuada si se circunscribe a los derechos y deberes del trabajador por cuenta ajena, que por predicarse más de la persona que del trabajador o porque tengan su origen en la inclusión del voluntario en el ámbito de organización y dirección de la Entidad, serían igualmente reconocidos a los voluntarios. Por descontado, de aquella remisión quedarán excluidos los atinentes a la remuneración salarial
- b) Pese a las diferencias existentes entre la relación laboral y la de voluntariado⁴⁷, no todos los “presupuestos sustantivos de laboralidad” tienen virtualidad suficiente para ponerlas de manifiesto. Salvadas las referencias al sustrato personal y a la voluntariedad, que comparten ambos tipos de prestación de servicios, tampoco las notas, que en su consideración conjunta, constituyen el carácter vertebral de la relación laboral, esto es, la ajenidad y dependencia, permiten establecer con claridad la línea divisoria entre ambas formas de utilización de la capacidad de trabajo. La vinculación a la Entidad y a un programa (nota esencial del actuar voluntario) explican que concurren en ambos negocios jurídicos, dificultando enormemente su delimitación⁴⁸. En el caso de la ajenidad, porque la Entidad

⁴⁶ Así ocurre en las Leyes 4/1995, de 16 marzo, del Voluntariado en Castilla La Mancha, 13/1994, de 19 mayo, del Voluntariado Social en la Comunidad de Madrid y 7/1998, de 6 mayo, del Voluntariado en La Rioja

⁴⁷ Aunque la doctrina laboral, científica y judicial, tradicionalmente han venido encuadrando el trabajo voluntario en la exclusión constitutiva del artículo 1.3 d) del Estatuto de los Trabajadores, esto es, los realizados a título de amistad, benevolencia y buena vecindad, las Leyes de voluntariado excluyen a éstos de su ámbito de aplicación sobre la base de sus diferencias con el voluntariado, fundamentalmente la ausencia de vínculo contractual y la ocasionalidad que preside su ejecución. Esa es la razón, por la que hemos defendido (Benlloch Sanz, 2007:) que como supuesto de exclusión del ámbito laboral, su encaje natural se encuentra en la letra g) del artículo 1.3 que, pese a su generalidad –“todo trabajo que se efectúe en desarrollo de relación distinta a la que se define en el apartado 1 de este artículo”- la acoge con mayor propiedad.

⁴⁸ De ahí que para diferenciar ambas formas de prestación de servicios sea necesario efectuar un análisis pormenorizado de cada supuesto, en el que puede tener gran utilidad el recurso al compromiso o acuerdo de incorporación, ya que voluntario y Entidad de voluntariado cuentan con un mayor margen de maniobra que en la relación laboral, a la hora de diseñar su prestación.

de voluntariado se apropia, por ministerio de la Ley, de los frutos de la actividad del voluntario; si de la dependencia se trata y como en toda prestación de actividad personal, exige una disciplina, orden y sometimiento a las instrucciones de la organización que pueden llegar a ser muy similares a las de una relación laboral. De forma muy gráfica, la propia doctrina judicial ha confirmado que “no es el modo de realización de las funciones por parte de los voluntarios lo que permitirá en todos los casos distinguir esta situación jurídica de un relación laboral”⁴⁹.

Dicho lo anterior, la existencia o no de contraprestación económica se erige en el criterio fundamental de distinción entre ambas relaciones jurídicas, visto que entre los caracteres esenciales del voluntariado se encuentra la gratuidad y el altruismo, objetivado en la ausencia de la contraprestación, y que la normativa reguladora obliga al voluntario a rechazar cualquier tipo de contraprestación⁵⁰ y prohíbe a la Entidad remunerarle causalmente⁵¹.

Sin embargo, pese a su virtualidad como elemento de diferenciación, no está exento de dificultades ya que el voluntario puede percibir una serie de percepciones económicas⁵², siempre que cumplan la doble finalidad de preservar su indemnidad patrimonial y reconocer su *status* de voluntario; por otra parte, en determinados voluntariados especiales⁵³ el sujeto percibe cantidades que, sin perder su finalidad compensatoria o, en su caso, indemnizatoria, superan con creces lo que usualmente se considera como preservación de la indemnidad patrimonial o reconocimiento de un pretendido *status* por la pertenencia a una determinada Organización.

⁴⁹ Sentencias del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña de 18 de mayo de 2000 [AS 2000, 1933], 6 de octubre de 2003 [AS 2004, 12], y 24 de mayo de 2005 [AS 2005, 2042] y Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana de 30 de septiembre de 2004 [AS 2004, 3238].

⁵⁰ Se trata de una previsión generalizada en toda la normativa de voluntariado que se extiende a toda “satisfacción económica o material”, abarcando así cualquier tipo de contraprestación, incluso la que se efectúe en forma de donación remuneratoria siempre que la misma lo sea en exclusiva en atención al trabajo del voluntario.

⁵¹ Pese a tratarse de una medida coherente con el diseño legal de la actividad de voluntariado, no se recoge de manera expresa en todas las normas reguladoras, sino que sólo las Leyes de Canaria, Aragón, Castilla y León y Extremadura la contemplan específicamente.

⁵² Junto al reconocimiento por toda la normativa reguladora del derecho del voluntario al reembolso de los gastos ocasionados por el desempeño de su actividad, el voluntario puede percibir determinadas percepciones económicas no causales. Dado que las leyes voluntariado no las identifica podría ser útil acudir al elenco de percepciones extrasalariales que se recogen en el ámbito laboral y especialmente a las fringes benefits o compensaciones accesorias.

⁵³ Uno de los supuestos que más duda ha suscitado, es el derecho reconocido al voluntario de protección civil a percibir aquellas “cantidades dejadas de percibir por el abandono de puesto de trabajo habitual en caso de intervención en actividades propias de protección civil”, contemplado, entre otras normas, en la Ley 1/1996, de 3 abril de Protección Civil del País Vasco (artículo 47).

4.2. Las relaciones entre ambos órdenes normativos

Al margen de aquella remisión a la normativa laboral que efectúa algunas normas de voluntariado, el hecho de que ambas formas de prestación de servicios compartan la ajenidad y dependencia hace que inevitablemente muchos de los derechos y deberes que se atribuyen al voluntario puedan identificarse con los que se reconocen al asalariado y que el régimen jurídico de éste pueda trasladársele con las necesarias adaptaciones.

Además, el acceso al voluntariado no hace perder al voluntario su condición de sujeto titular de derechos fundamentales, por lo que su incorporación a la Organización y el desarrollo de su actividad no pueden causarle discriminación alguna, ni menoscabar su libertad, dignidad, intimidad y creencias. Desde esta óptica, se aprecian igualmente claras sintonías con la posición del trabajador asalariado, máxime cuando al igual que ocurre en el ámbito de la relación laboral, las Leyes reguladoras se limitan a proclamarlos, por lo que también tendrá que ser la doctrina del Tribunal Constitucional y la de los tribunales ordinarios la que determine los límites e interacciones existentes entre derechos fundamentales y actuar voluntario.

No parece haber obstáculos, por ello, para considerar que es admisible también en la actividad voluntaria, la distinción entre voluntarios neutros o de tendencia, cuando la entidad de voluntariado reúna las condiciones para ser calificada como empresa de tendencia; o, ante la inexistencia de referencia alguna en la normativa reguladora sobre el tiempo de trabajo del voluntario, por qué no reconocer al trabajador voluntario períodos de descanso y tiempo libre, que reequilibren también aquí el tiempo de actividad y de no actividad, posibilitando no sólo la reparación física sino el desarrollo integral de la persona (recordemos la consideración de estos temas como propios de la seguridad y salud laborales) o, por fin, por qué no considerar que en el voluntariado pueden ser admisibles los pactos de permanencia.

El hecho de que como hemos comprobado algunos de los aspectos del estatuto jurídico del trabajador asalariado puedan ser trasladables al voluntariado, no impide dejar constancia del afán de las leyes reguladoras de impedir que mediante el actuar voluntario se produzca la salida fraudulenta del ámbito laboral, eliminando la protección del ordenamiento laboral. Esta orientación está presente en los preceptos declarativos que perfilan el trabajo voluntario (concepto legal de voluntariado, principio de complementariedad y exclusiones de la normativa de voluntariado), los preventivos que limitan el actuar voluntario para preservar la esencia de esta figura jurídica (obligación del voluntario de rechazar cualquier tipo de contraprestación, limitaciones a la contratación de personal remunerado por las Entidades de voluntariado, inalterabilidad de la calificación de voluntariado y com-

patibilidad de una y otra actividad) o los sancionadores (que garantizan la potencialidad aplicativa de la norma reprimiendo las conductas contrarias a las obligaciones y limitaciones antes referidas).

4.3. La posición jurídica del voluntario trabajador asalariado que realiza labores de voluntariado

Hasta el momento se han examinado aquellos aspectos de la normativa laboral que pueden ser aplicables al estatuto jurídico del voluntario. Sin embargo, la cada vez mayor implicación empresarial, por lo demás reconocida e impulsada en los propios Planes de voluntariado y el tratamiento que la negociación colectiva empieza a dar al fenómeno del voluntariado, hacen que también sea necesario estudiar la incidencia del actuar voluntario en la prestación laboral⁵⁴.

Son dos las cuestiones que podrían tenerse en cuenta en dicho análisis: por un lado, las consecuencias que pueden derivarse del hecho de que su labor se desarrollará en tiempo de no trabajo o de descanso; por otro, las medidas que la negociación colectiva empieza a establecer para favorecer el desarrollo del actuar voluntario

4.3.1. Tiempo de no trabajo y obligaciones negativas de competencia

El Estatuto de los Trabajadores, a diferencia de regulaciones anteriores, no contiene prohibición alguna referida a la utilización por parte del trabajador de su tiempo de descanso y, especialmente, durante el disfrute de las vacaciones laborales.

Sentado lo anterior, podría plantearse si la realización de labores de voluntariado por el trabajador durante sus descansos, y especialmente durante el período vacacional, puede considerarse trasgresión de la buena fe contractual. Evidentemente, si su tarea de voluntariado reúne los requisitos para ser calificada como un supuesto de concurrencia desleal, estaríamos en presencia de una falta grave constitutiva de despido⁵⁵. Fuera de estos casos, no encontramos reparo

⁵⁴ Como inmejorable botón de muestra de lo que estamos diciendo, puede traerse a colación el documento aprobado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) de julio de 2001 - "Universidad: Compromiso Social y Voluntariado"- entre cuyas medidas interesa destacar las siguientes: a) El reconocimiento como actividades docentes regulares de aquellas que realizan profesores con grupos de alumnos en el campo del voluntariado y la cooperación, contabilizándolas como 1,5 créditos de su docencia b) El fomento de la utilización por los profesores de sus años sabáticos realizando investigación para organismos internacionales, ONG e instituciones en temas relacionados con temas solidarios, de justicia social y voluntariado desde sus diferentes áreas de conocimiento.

⁵⁵ Aunque se trate de supuestos ciertamente atípicos, en el entorno laboral no se descarta la posibilidad de concurrencia desleal en situaciones de interrupción de la prestación de trabajo. Véase, al respecto, la Sentencia del Tribunal Supremo de 21 marzo 1999 [RJ 1999, 2203].

alguno en que el trabajador pueda disponer de su tiempo de descanso retribuido para llevar a cabo su colaboración voluntaria, sin que ello frustre la finalidad de recuperación integral que persigue la institución jurídico vacacional de descanso anual, máxime cuando para alcanzar dicha finalidad se encuentra implícita la posibilidad de que el trabajador disponga de un tiempo para atender a la vida privada, social o familiar, en suma, para desarrollar libremente su personalidad de acuerdo con el artículo 10.1 CE; claro está, salvo que debidamente acreditado por el empresario, dicha actividad desvirtúe totalmente el objetivo del instituto vacacional.

En cuanto a las obligaciones negativas de competencia, a nuestro entender, el actuar voluntario puede constituirse en un supuesto de competencia desleal si se tiene en cuenta que en determinados sectores de actividad relacionados con las políticas sociales empieza a producirse una concurrencia de actores públicos y privados y de prestación de servicios gratuitos y remunerados. En ese contexto, es indudable que su labor puede ser desleal si se desarrolla en el mismo plano en que se desenvuelve la empresa y busca incidir sobre un mismo mercado y sobre idéntico potencial de clientes⁵⁶.

Por lo mismo, si entre trabajador y empresario se ha pactado la dedicación exclusiva en los términos legalmente autorizados, nada impide que dentro del mismo se incluya la prohibición de desarrollar actividades de voluntariado, no de modo absoluto, lo que a nuestro entender sería indefendible, pero sí en el mismo sector del mercado en el que la Empresa desarrolla su actividad, buscando con ello el máximo rendimiento del trabajador que, como comprobamos, se erige en la finalidad primordial de este pacto.

En la misma línea, podría incluso admitirse la posibilidad de “limitar la libertad del trabajador para después de extinguido el contrato de trabajo, y por tiempo prefijado, mediante compensación económica adecuada y expresa, con el fin de evitar posibles actividades competitivas con la Empresa” (Charro Baena, 1995: 20), esto es, a través del pacto de no competencia postcontractual, extendiendo sus efectos al desarrollo de actividades voluntarias⁵⁷. Por descontado, la prohibición a imponer al ex-trabajador no puede tener carácter absoluto ya que habrá de demostrarse el “efectivo interés comercial o industrial” a que se refiere el artículo 21 del Estatuto de los Trabajadores, esto es, que las labores de voluntariado que

⁵⁶ Piénsese en el supuesto de un trabajador que desarrolla su actividad en una Gestoría en la que se tramitan solicitudes de autorización de residencia y trabajo para extranjeros no comunitarios y que deriva a la organización en la que colabora como voluntario dicha labor que se efectúa de manera gratuita.

⁵⁷ El supuesto no es tan extraño como puede parecer. Un ejemplo sería el del trabajador de una compañía multinacional petrolífera con el que se suscribe un pacto de no competencia postcontractual en el que se le impide colaborar con organizaciones no gubernamentales dedicadas a la defensa del medioambiente (Greenpeace).

se impiden desarrollar tienen su encaje en las condiciones de mercado en que se desenvuelve la actividad empresarial y que de llevarse a cabo causarían perjuicios al empleador (Charro Baena, 1995: 18 y 19).

4.3.2. *La negociación colectiva en el actuar voluntario.*

Como señalábamos anteriormente, la negociación colectiva, si bien de manera incipiente y en muchos casos orientada por la actividad de fomento de las Administraciones públicas⁵⁸, comienza a tener en cuenta el fenómeno del voluntariado estableciendo instrumentos que favorecen su desarrollo.⁵⁹

La toma de postura es dispar⁶⁰, por que nos limitaremos a reseñar aquellos pactos colectivos que contemplan suspensiones de la relación laboral o interrupciones del contrato de trabajo retribuidas o no, que favorecen que el trabajador por cuenta ajena lleve a cabo sus labores de voluntariado. Pese a que hay un predominio de Convenios del Personal Laboral de las Administraciones Públicas, tam-

⁵⁸ En algunas normas reguladoras se establece el compromiso de desarrollar los instrumentos para que el personal al servicio de las diferentes Administraciones Públicas pueda desempeñar actividades de voluntariado, compatibilizando su régimen laboral o estatutario con la efectiva realización de esas actividades. Así, la Disposición Adicional Primera de la Ley 4/2001, de 19 de junio, de Voluntariado Social, de la Comunidad de Valencia, que señala: "La Administración de la Generalitat podrá adoptar medidas tendentes al reconocimiento de los voluntarios que presten sus servicios en programas o proyectos acreditados, del derecho de los empleados públicos a la reducción de su horario de trabajo o de la adaptación de su jornada de trabajo para la realización de actividades de voluntariado. En cualquier caso, la reducción del horario de trabajo prevista en el párrafo anterior no podrá exceder de la mitad de su jornada de trabajo, y conllevará una reducción proporcional de las retribuciones. No obstante, cuando la reducción no supere la hora diaria, no generará deducción de retribuciones.". Por su parte, la Disposición Adicional Segunda de la misma norma establece que: "Reglamentariamente, el Gobierno valenciano establecerá los instrumentos para que el personal al servicio de la Generalitat pueda desempeñar actividades de voluntariado, compatibilizando su régimen laboral o estatutario con la efectiva realización de estas actividades".

⁵⁹ En sectores de actividad donde es habitual la presencia del voluntariado, los pactos colectivos excluyen expresamente de su ámbito de aplicación a los voluntarios anticipándose así a una posible sustitución de trabajadores, allí donde es frecuente la coexistencia de ambos, bien porque las empresas reúnan a la vez la condición de Entidades de voluntariado, bien porque cuenten con la colaboración de voluntarios aportados por otras Organizaciones de voluntariado. Al respecto pueden verse entre otros, el Convenio Colectivo de Escuelas de Educación Especial de Cataluña para el año 2005, el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector de «Centros Públicos Concertados de Atención a Discapacitados» de la Comunidad Foral de Navarra o el XI Convenio colectivo de Centros de Asistencia, Atención, Diagnóstico, Rehabilitación y Promoción de Personas con discapacidad.

⁶⁰ Así, algunos convenios se limitan a efectuar declaraciones sin trascendencia práctica alguna. En esa línea se enmarca, por ejemplo, el Convenio Colectivo del Personal laboral de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus Organismos Autónomos que, en su Disposición Adicional 3ª, recoge el compromiso de la Administración de desarrollar el artículo 12 de la Ley Foral 2/1998, de marzo de voluntariado que contempla como una de las medidas de fomento del voluntariado, entre otras, la "cesión temporal, suficientemente motivada, con dedicación plena o parcial, de personal perteneciente a las Administraciones Públicas".. En otros casos, la realización de actividades de voluntariado se utiliza para definir determinados categorías profesionales. Es el caso, por ejemplo, del Convenio Colectivo del Personal laboral al servicio de la Administración de la Generalitat Valenciana.

bién en el sector privado empieza a valorarse la utilidad de estas medidas de fomento privado del voluntariado.

La primera situación que se reconoce es la excedencia voluntaria si bien su tratamiento es desigual. Así, el Convenio Colectivo de trabajo del sector de Establecimientos sanitarios de hospitalización, asistencia, consulta y laboratorios de análisis clínicos de Cataluña permite que la duración de la excedencia oscile entre un período mínimo de tres meses y otro máximo de tres años y reconoce, aproximándose al régimen propio de las forzosas, el derecho a reserva del puesto de trabajo, aunque no computa a efectos de antigüedad.

Por su parte, el Convenio Colectivo del Sector de Limpieza de Edificios y Locales de la Comunidad de Madrid menciona expresamente como finalidad de la excedencia voluntaria la que se disfruta “por razón de voluntariado”, para la que tan sólo exceptúa la exigencia estatutaria del plazo mínimo de cuatro años para solicitar una nueva excedencia desde la reincorporación al término de la anterior.

En fin, el Convenio Colectivo de la empresa Danone, S.A., junto a las excedencias por cuidado de familiar, reconoce a los trabajadores el derecho, previa acreditación documental, a un período de excedencia para realizar actividades de voluntariado social de tres a seis meses continuados de duración en un período de tres años.

Sin duda la figura de la interrupción no periódica de la prestación laboral (permisos, licencias u otras análogas) es la que más acogida ha tenido en la negociación colectiva. El XXIII Convenio Colectivo de la empresa Philips Ibérica, S.A.U. configura un permiso retribuido específico para labores de voluntariado que podrán solicitar, previa justificación de su condición de voluntario, los trabajadores con un año de antigüedad en la empresa. Su duración máxima será de 4 horas mensuales sin posibilidad de acumulación en períodos superiores.

Por su parte, el citado Documento de la CRUE de julio de 2001, preveía una dotación presupuestaria para permitir que los profesores o personal de administración y servicios, con experiencia en cooperación y voluntariado, puedan tomarse hasta un mes con sueldo para desplazarse como expertos en situaciones de emergencia (catástrofes naturales, guerras...).

Algunos pactos colectivos⁶¹ han dado un paso más, y reconocen como una modalidad específica la posibilidad de solicitarla para la realización de misiones en

⁶¹ Entre otros, pueden citarse el Convenio Colectivo del Personal Laboral al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, el Convenio Colectivo para el Personal Laboral del Consejo de Administración Convenio Colectivo para el personal laboral de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria

países en vías de desarrollo o no desarrollados, siempre que estén amparadas por una Entidad de voluntariado y que la licencia sólo puede solicitarse para realizar misiones en condición de expatriado, esto es, no cabría disfrutarlas para realizar labores de voluntariado en otros ámbitos de actuación dentro de nuestro país.

El último de los ejemplos del tratamiento de la negociación colectiva del fenómeno del voluntariado es la posibilidad de incidir en el régimen de jornada de trabajo del voluntario trabajador por cuenta ajena. Así lo establece el Convenio Colectivo de trabajo del Servei Català de la Salut, CatSalut (personal laboral) que contempla la posibilidad de adaptación de horario sin reducción de jornada o reducción de jornada por un mínimo de media hora y hasta un máximo de la mitad de su duración para participar en tareas de voluntariado social en organizaciones de cooperación y solidaridad, si bien se limita a periodos definidos y por causas concretas y debidamente acreditadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN MEDINA, Jorge, CRUCES AGUILERA, Jesús y ROCHA SÁNCHEZ, Fernando (2007), *Sector de la atención a la dependencia y negociación colectiva*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- BENLLOCH SANZ, Pablo (2007), *La actividad en régimen de voluntariado*, Editorial Thomson&Aranzadi, Cizur Menor (Pamplona).
- CHARRO BAENA, Pilar (1995), “El pacto de no competencia postcontratual”, *Relaciones Laborales* núm. 2.
- ESCUDERO RODRÍGUEZ, Ricardo (2007), “Estructura, ámbitos y sujetos de la negociación colectiva en el sector de atención a las personas dependientes”, *Temas Laborales* núm. 89.
- FUNDACIÓN TOMILLO (2000), *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- GARCÍA DELGADO, J.L. (dir) (2004), *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*. Fundación Once & Thomson Civitas, Madrid.
- GARCÍA INDA, Andrés (1997), “La construcción administrativa del voluntariado: un modelo explicativo”, *Revista Aragonesa de Administración Pública* núm.11.
- GARCÍA-PERROTE ESCARTÍN, Ignacio y MERCADER UGUÍNA, Jesús R. (coord.) (2007), *La ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Editorial Lex Nova, Valladolid.
- GARCÍA ROCA, Joaquín (1994), *Solidaridad y voluntariado*, Sal Terrae, Santander.
- GONZÁLEZ ORTEGA, Santiago (2007), “El cuidador no profesional de las personas en situación de dependencia en la Ley 39/2006”, *Temas Laborales* núm. 89.
- McDONALD, R (1996), “Labours of Love: Voluntary Working in a Depressed Local Economy”, *Journal of Social Policy*, vol. 25, parte 1.
- MARBÁN GALLEGU, Vicente (2006), “Tercer Sector y Dependencia”, *Documentación Social* núm. 141.
- MARTÍNEZ BOTELLO, Pablo (2007), “El contrato por obra o servicio determinado de cooperantes y el encadenamiento de contratos de trabajo”, www.westlaw.es, BIB 2007/540.
- MATORRAS DÍAZ-CANEJA, Ana y NIETOS ROJAS, Patricia (2007), “Medidas y planes de igualdad en las empresas” en AA.VV.: *La ley de igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, GARCÍA-PERROTE ESCARTÍN, Ignacio y MERCADER UGUÍNA, Jesús (coord.) (2007).
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (1999), “Políticas de empleo y tercer sector”, *Revista de Estudios de Juventud* núm. 4.

- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (dir) (2003), *Las Entidades Voluntarias de Acción Social en España*, Fundación Foessa & Cáritas Española, Madrid.
- SEMPERE NAVARRO A. Vicente (dir), (2004), *Los contratos de trabajo temporales* Editorial Thomson & Aranzadi, Pamplona.
- SEMPERE NAVARRO, A. Vicente (coord.) (2005), *Políticas sociolaborales* Editorial Tecnos, Madrid.
- SERRANO GARCÍA, Juana (2007), "Empleo y contratación" en AA.VV.: *La calidad en el empleo del nuevo sistema para la autonomía personal y la atención a la dependencia*, Editorial Germania, Madrid.
- VALDÉS DAL-RE, Fernando (2006), "Una mirada laboral al estatuto jurídico del cooperante", *Relaciones Laborales* núm.17.
- ZURDO ALAGUERO, A. (2003), "Voluntariado y Estructura social: funciones sociales y límites" en RODRÍGUEZ CABRERO, G. (dir)(2003).
- ZURDO ALAGUERO, A. (2004), "El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el tercer sector español", en *Cuadernos de relaciones laborales*, num. 22

PANORAMA

Ignace Pollet
ignace.pollet@hiva.kuleuven.be

LIDIAR CON LAS CULTURAS ORGANIZATIVAS Y NACIONALES: DOS RETOS PARA LAS ONG DEALING WITH ORGANIZATIONAL AND NATIONAL CULTURES: TWO CHALLENGES FOR NGO'S

Ignace Pollet (1959) es sociólogo. Es investigador senior del Instituto Superior del Trabajo de la Universidad de Lovaina. Actualmente, sus investigaciones se centran en los actores no estatales en la cooperación al desarrollo, la economía social y la interculturalidad. Está preparando un doctorado sobre la rotación de personal y la política de retenciones de las instituciones locales y ONG en el África subsahariana.

RESUMEN

El artículo analiza las dificultades de la conciliación de las culturas nacionales y las culturas organizativas en las ONGD internacionales en base a un estudio exploratorio. Para ello, y en primer lugar, se analiza el concepto sociológico de cultura tal como es interpretado por autores como Giddens o Luhmann, entre otros, y por qué se infravalora la misma en la cooperación para el desarrollo. Después de destacar la importancia que las culturas nacionales tienen para las empresas multinacionales a la hora de diseñar sus culturas organizativas en el exterior y los análisis que al respecto hacen autores como Adler y Bennett se plantea la tesis de que las culturas nacionales no pueden neutralizarse con culturas organizativas comunes. Ello se corrobora con una encuesta exploratoria realizada a directivos de ONG del Sur que han tratado con europeos en la que se valora la distinta percepción entre estos y aquellos en cuanto a la gestión del tiempo, la importancia de lo rela-

cional frente a lo instrumental y la toma de decisiones. En base a ello el trabajo concluye sosteniendo la idea de que los factores interculturales están condicionados necesariamente por las culturas nacionales.

PALABRAS CLAVE

Cultura nacional, cultura organizativa, interculturalidad, percepciones culturales, instrumental y relacional.

ABSTRACT

The article analyses the difficulties in the conciliation of national cultures and organizational cultures in international DNGO's on the basis of an exploratory study. To this purpose , first of all, the cultural sociological concept is analysed, as it is exposed by authors such as Giddens or Luhman, among others, and why it is underrated in development coooperation. After emphasizing the importance that national cultures have for multinational companies at the time of designing their organizational culture abroad, and the analysis that authors such as Adler and Bennett have made of this, the theory that national cultures cannot be neutralised through common organizational cultures is put forth. This is confirmed in an exploratory canvassing carried out among managers of southern NGO's who have dealt with Europeans, in which they appreciate a different perception between the former and the latter with regards to time management, the importance of the relational instead of the instrumental and decision.making. On this basis, the work ends upholding the idea that intercultural factors are necessarily conditioned by national cultures.

KEYWORDS

National culture, organizational culture, interculturality, cultural perceptions, instrumental and relational.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LA CULTURA: ¿DEMASIADO VOLÁTIL PARA SER ATRAPADA?
3. EL ÁNGULO MUERTO DE LAS ONG
4. SOBRE EL IMPULSO INTERCULTURAL: UNA ENCUESTA EN EL SUR
5. CUESTIONES INTERCULTURALES
6. INTERCULTURALIDAD Y ONG
7. CONCLUSIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En las teorías sociológicas actuales, la cultura se presenta como un concepto infravalorado, lo que permite a las diferentes corrientes sociológicas utilizarla con diferentes significados. La interculturalidad hace referencia a las culturas nacionales, mientras que las culturas organizativas o empresariales tienen más que ver con la racionalización del comportamiento de un grupo de personas determinado en un contexto profesional. Se piensa que las ONG de desarrollo acortan las brechas interculturales más fácilmente que otras profesiones, al tener una clara cultura organizativa (diferenciándose en muchos aspectos del sector lucrativo). Sin embargo, raramente se analizan o investigan ambos aspectos. Una pequeña encuesta sobre interculturalidad en partenariados norte-sur desde el punto de vista de los socios del Sur nos brindó la oportunidad de comparar las percepciones de los trabajadores de ONG del sur con las percepciones de otros colectivos del Sur (empresarios, funcionarios, consultores y científicos). Se observaron importantes diferencias, pero no lograron sostener la hipótesis que dice que los trabajadores de las ONG son interculturalistas blandos. También podemos confirmar la tesis de Hofstede que afirma que las culturas nacionales causan mayores desuniones que las culturas organizativas.

2. LA CULTURA: ¿DEMASIADO VOLÁTIL PARA SER ATRAPADA?

No sería una exageración decir que en el mundo de la cooperación al desarrollo, la cultura como factor explicativo del éxito o fracaso de los proyectos y consorcios es un concepto infravalorado. Durante demasiado tiempo, el aspecto cultural en el acercamiento de las relaciones norte-sur ha pertenecido exclusivamente a antropólogos y artistas. Hay diferentes razones que explican este hecho. La primera explicación se encuentra en la sociología tomada como ciencia. La segunda explicación está ligada a la manera en la que las organizaciones funcionan y son vistas desde fuera. Podemos encontrar una tercera explicación en las raíces y el celo de las propias ONG de desarrollo.

En el actual paradigma sociológico, una autoridad como Anthony Giddens (Giddens, 1990) considera que la cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. La cultura está íntimamente ligada a las sociedades humanas en general, pero la clasificación que Giddens utiliza se refiere sobre todo a los diferentes tipos de sociedad. Históricamente, la evolución va de una sociedad de “cazadores y recolectores” que, a través de las sociedades pastorales, alcanzan el nivel de sociedades agrícolas, que adquieren entonces la naturaleza de civilización cuando se extienden para asumir el formato de Estado. Además, distingue las características étnicas de las culturales, aduciendo que las primeras son puramente físicas. “Muchas creencias populares sobre la raza son míticas. No existen características inequívocas por las cuales los seres humanos pueden ser asignados a diferentes razas.”(Giddens, 1990: 282). Fiel a la tradición sociológica desde Durkheim y Weber, Giddens otorga un mayor significado a los procesos de socialización, las pautas de interacción, las clases, los grupos, las instituciones y procesos de cambio *dentro* de una cultura determinada (la cultura occidental) más que aquellos que se dan entre diferentes culturas. En otras palabras, la globalización y la multiculturalidad creciente no han alterado el paradigma dominante. Los sociólogos de influencia más marxista (Harvey, 1989; Castells, 1996, 1997, 1998) no otorgan un papel más prominente a la cultura, ya que ésta, invariablemente, se considerará como un resultado, un reflejo y –como mucho– una fuerza reproductora de las relaciones de clase actuales. Otros, tales como Robertson (1992) o Huntington (2000) nos indican (implícita o explícitamente) que la cultura puede ser un factor importante que explique la forma en que se desarrollan las sociedades, pero no utilizan la cultura como un concepto para deconstruir las comunicaciones e interacciones entre sociedades, grupos e individuos. Hasta el padre de la teoría de sistemas en las ciencias sociales, Niklas Luhmann (1991: 224), evita otorgar a la cultu-

ra un lugar central en “los sistemas”. Ese lugar está reservado para la noción de ‘comunicación’, para la cual la cultura ofrece una aportación semántica¹.

Una segunda razón para la infravaloración de la cultura en la cooperación al desarrollo tiene que ver con el hecho de que, durante mucho tiempo, la mayoría de organizaciones – lucrativas y no lucrativas – interpretan el factor humano en términos de costes, funciones y cualificaciones. En gran medida, esto se ha venido corrigiendo a lo largo de las dos últimas décadas con la llegada de una plétora de teorías sobre las culturas organizativas (Richard Seel ofrece una visión general) (Seel, 2000) . Algunas teorías (tales como la Teoría Crítica) indagan acerca de los valores subyacentes y los supuestos que guían la vida organizativa y sirven para mantener a sus miembros (empleados) a raya. Pero la mayoría de las teorías no tienen en cuenta las tipologías de las culturas organizativas, ni las herramientas (por ejemplo, la práctica del cuenta cuentos) para optimizar las interacciones entre una organización y sus miembros. Siguiendo las famosas publicaciones de Peters y Waterman (1982) o Deal y Kennedy (1982), los esfuerzos para definir las culturas empresariales pretendían convertir las diferencias culturales en aptitudes y oportunidades a explotar – o, en su defecto, en aberraciones a rectificar – para incrementar el rendimiento global.

La cultura llegó a las organizaciones con más fuerza cuando las empresas empezaron a salir al extranjero. Las empresas consideran que la preocupación por la multiculturalidad es una prolongación de los esfuerzos encaminados hacia la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, hay muchas empresas presentes en el campo internacional desde hace bastante tiempo. En la segunda mitad del siglo XX, las empresas americanas, europeas y japonesas comenzaron a invertir, a buscar socios e instalar plantas de producción en países con un idioma y cultura diferentes. El hecho de que los negociadores y los gestores expatriados necesita-

¹ ¿Las culturas son sistemas sociales en si mismos? Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, los sistemas sociales son, en esencia, reductores de complejidad, y esto es lo que los distingue de su entorno. El entendimiento de la cultura como sistemas complejos daría una explicación a su naturaleza cíclica (con auges y caídas, como cualquier otro sistema complejo tales como el tiempo y los tipos de clima, o las economías). Los sistemas sencillos, por el contrario, tales como las reuniones, un paseo en coche o la caída de un meteorito, son lineales y determinados por el tiempo. Una interpretación de las culturas desde el punto de vista de la teoría de sistemas también revelaría la naturaleza cíclica de una cultura específica: cuando las personas mantienen su tradición (creando museos vivos tales como el Museo del País Negro en Gran Bretaña, organizando semanas culturales, etc.) en vez de llevar a cabo actividades que crean esa propia cultura (trabajar el campo para sí mismo, crear música para si mismo, etc) entonces la cultura ya no produce para si misma (“autopoiesis”) sino que se convierte en su auto-referente (su propio objetivo). La semilla ya no se cose, sino que se come: esto podría ser indicativo del declive de la cultura. El razonamiento que hemos seguido en este caso no es característico de la teoría de sistemas que – compleja en si misma y dirigida hacia la complejidad – prefiere observar a través de un prisma más estático. La cultura no puede “verse” a través de este tipo de lente.

ran una formación específica para vivir y trabajar en un entorno extranjero se aceptaba cada vez más. Gradualmente, las experiencias y el conocimiento inducido se ligaban a un input más sistemático de la psicología aplicada. En 1975, Paul S. Adler (1975) escribió un artículo que lanzó la teoría de la aculturización y el choque cultural. Postulaba que el periodo de adaptación a un entorno extraño sigue una curva en forma de U: pasa de la euforia inicial que rápidamente se convierte en crisis al tiempo que aumentan las frustraciones e incertidumbres. Más adelante, se produce una re-integración en la que se vuelve a descubrir sus propias especificidades culturales para luego comenzar a aceptar la nueva cultura (fase de autonomía y recuperación). Finalmente, se alcanza un estado de adaptación donde se aprende a valorar la cultura nueva así como sus diferencias culturales. Esta teoría ha sido sometida a muchos y variados comentarios desde entonces. La situación inicial puede variar considerablemente: un pobre inmigrante que viaja a Europa no sentirá la euforia inicial del expatriado norteamericano en Singapur. Además, si el entorno nuevo no es receptivo, es probable que las personas se encuentren atrapadas en una crisis permanente, o se vean relegadas a un pequeño grupo de personas que se encuentran en la misma situación. Es más, las pruebas de la curva en U resultaron ser bastante endebles.

En 1986, el psicólogo cognitivo Milton Bennett (1986) desarrolló su “Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural”, un marco teórico que explica las reacciones de las personas ante las diferencias culturales. La hipótesis subyacente que fue aceptada fue la del contacto condicionante: al tiempo que la experiencia de las diferencias culturales se hace más diversificada y sofisticada, su competencia con las relaciones interculturales aumentará. Este proceso de adquisición de experiencias se produce en fases, donde cada fase representa una estructura cognitiva que se refleja en actitudes y comportamientos: negación, resistencia, minimización de las diferencias, aceptación, adaptación y – finalmente – integración. Dado que eran bastante fáciles de comprender, tanto la curva en U como el modelo de Bennett formaban unos puntos de partida comunes para una amplia gama de aplicaciones prácticas. Al final de los años ochenta, se descubrió que entre el 20 y el 40 % de los expatriados destinados fuera por compañías norteamericanas regresaron a casa antes de tiempo². Las empresas que eran activas a nivel internacional consideraban la formación intercultural como una decisión estratégica. La formación intercultural está pensada para ayudar a los expatriados a absorber el choque cultural y aumentar su capacidad de negociación con líderes de otras culturas.

² Black J.S. y M. Mendenhall (1990). Mendenhall es cofundador y socio del Grupo Kozai, una consultora con sede en San Luis (EEUU) que trata con la gestión internacional de recursos humanos y expatriados.

3. EL ÁNGULO MUERTO DE LAS ONG

Hasta un cierto punto, la creciente preocupación por la cultura – bien sea organizativa o nacional – pasó de largo para las ONG. Esto se debe a que las ONG parten básicamente de una visión activista, igualitaria y emancipatoria de la humanidad en general y de sus grupos objetivo en particular. Según Chevrier y Lavigne (2005) la actitud más tradicional (y todavía la más común) con respecto a las diferencias culturales es mantener un modesto silencio con respecto a las diferencias culturales. Estas diferencias se *minimizan*, en vez de darles un mayor protagonismo, lo que podría provocar conflictos. Las personas implicadas indican – a veces sin realmente decir demasiado – que la “sub-optimización” es aceptable, y la confrontación (o cualquier cosa que lleve a ella) “no se pone en práctica”. La actitud predominante es la de exotismo (llamado “actitud extrovertida” en el ámbito del desarrollo), en el sentido de que se supone que las personas deben valorar la cultura del otro socio por sistema. Cualquiera que ingrese en un equipo intercultural firma un contrato psicológico: la posibilidad de enriquecerse por las diferencias culturales implica una actitud de tolerancia y una facilidad de adaptación. Esto lleva a menudo a frustraciones y la búsqueda de vías de escape (por ejemplo, en pausas durante las reuniones, puede observar cómo las personas de la misma nacionalidad se buscan para poder hablar “libremente”). Es verdad que los proyectos gestionados de esta manera pueden ser constructivos y orientados a resultados, pero esto depende totalmente de las capacidades y experiencia de las personas implicadas y de la estabilidad del equipo. En tales casos, los cambios en el equipo – que se dan con frecuencia en el mundo del trabajo para el desarrollo) son nocivos para un *modus vivendi* totalmente dependiente de los individuos implicados. Para remediar esta situación, se cree que los proyectos podrían ser menos dependientes de los individuos cuando se recurre a una cultura profesional común (por ejemplo, dos ingenieros que trabajan juntos en un proyecto de recolección de aguas) o una cultura organizativa común. Algunas ONG intentan alcanzar este punto en común creando una especie de red global con sus socios y reclutando recursos humanos de los socios tanto del norte como del sur. Aunque esto seguramente traiga sus frutos, algunos estudios de Hofstede (1991) y otros han demostrado suficientemente que las culturas nacionales no pueden neutralizarse a base de culturas organizativas comunes. Las palabras, los arreglos y las herramientas de trabajo seguirán teniendo un significado distinto, por lo que se utilizarán de forma diferente en la práctica. Es más, las estrategias para superar las diferencias culturales están en sí mismas culturalmente predisuestas: referirse a una cultura profesional es típicamente francés; la estrategia de las “cartas sobre la mesa” que hacen de las ideas implícitas algo evidente, podría chocar a los asiáticos. Confrontar a los socios con la cultura del otro puede llevar a la polarización sin pro-

greso. Por lo tanto, la cultura como concepto está casi totalmente ausente en la práctica diaria de las ONG y de sus partenariados.

Asimismo, los estudios de la cultura organizativa de las ONG no abundan. Parece que las ONG no son partidarias de la auto evaluación cuando se trata de catalogar a la organización. Las ONG se basan principalmente en el voluntariado y la filantropía donde cada esfuerzo se merece su reconocimiento sin hacer demasiadas preguntas. Además, absorbieron las ideas de los movimientos anti sistema de los años setenta, cultivando un estilo de vida alternativo y una postura diferente frente a las relaciones laborales, la gestión, la jerarquía y el pensamiento estratégico. Esto hace que la colaboración con las ONG en un contexto racional no sea una propuesta evidente. En la era de las subvenciones y la cofinanciación, los gobiernos y otros donantes tuvieron dificultades a la hora de imponer a las ONG normas de contabilidad y transparencia (Develtere, Fonteneau y Pollet, 2004). Pero especialmente desde el acercamiento creciente de las ONG al sector lucrativo, la “mentalidad” particular de las ONG ha estado cada vez más orientada a la cultura organizativa. En efecto, influenciados por el ethos y las ventajas en cuanto a la mejora de imagen de la responsabilidad social corporativa, las empresas han acudido a las ONG para poner en marcha una línea de colaboración en proyectos o patrocinios. Aquellos fondos eran a menudo bienvenidos, al tiempo que sus métodos y estilo se veían con recelo. Está claro que el acercamiento entre las empresas y las ONG es tan solo el primer paso en un proceso mucho más largo.

Más allá del gobierno y del sector corporativo, hay un tercer ámbito con la cultura organizativa de las ONG susceptible de dejarse notar: los socios del Sur. Ilustraremos este aspecto en la siguiente sección.

4. SOBRE EL IMPULSO INTERCULTURAL: UNA ENCUESTA EN EL SUR

En el 2006, El Centro Living Stone (LSC, en ingles) nos encargó un estudio sobre la interculturalidad en partenariados norte-sur. El LSC es de por sí un partenariado compuesto por una universidad, un holding financiero y un tour operador innovador. Su misión es desplegar la integración de las culturas como fuente de bienestar y tolerancia en un mundo “glocalista”. Las actividades que lleva a cabo se centran básicamente en el área de la formación en sensibilidad intercultural y en tours de encuentros interculturales. El estudio se encargó para dar al LSC una base más sólida para sus actividades. Nuestra intención era, por lo tanto, adentrarnos en los organismos de conocimiento existentes y revelar nuevas evidencias empíri-

cas³. Centramos nuestra atención en las reuniones interculturales y las interacciones en las prácticas profesionales y las respectivas impresiones de los implicados que provenían del Sur. Queríamos estudiar más de cerca el impulso intercultural de una manera que fuera más allá de lo anecdótico. Por eso, llevar a cabo una encuesta nos parecía lo más apropiado. Dado el carácter puramente exploratorio y especulativo de este ejercicio de investigación, escogimos una encuesta con pocos sujetos y un muestreo aleatorio no representativo. La representatividad es un requisito difícil si se parte de un universo tal como “la población del Sur”. Por esto, se decidió llevar a cabo una encuesta vía correo electrónico con consultores, investigadores y otros contactos profesionales en el Sur (África, Asia y Latinoamérica) con quienes el equipo de investigación del LSC ha tenido contacto profesional en los últimos cinco años. Los participantes debían reunir una serie de criterios tales como: debían haber sido criados en el Sur y debían vivir allí, no podían ser europeos, pero tenían que haber tenido contacto profesional con ellos. Por lo tanto, dadas las consideraciones prácticas, el objeto de la encuesta se limitó a las personas del Sur que hubieran tratado con europeos. Somos conscientes de que la interculturalidad también es un factor en el entorno no profesional, y que los europeos no son la única “cultura diferente” (por ejemplo un indio, un keniano y un nigeriano representan una cultura diferente para un senegalés) y que los europeos como grupo cultural no son un club homogéneo. Existen razones prácticas para ello: la encuesta debía mantenerse breve por lo que no hubo ocasión de ser específicos en cuanto a lo que separa las diferentes nacionalidades. Por otra parte, “el norte” u “occidente” son dos términos imprecisos que conllevan connotaciones específicas. Aunque se hicieron comentarios acerca de las diferencias existentes entre las nacionalidades europeas, los encuestados respondieron basando sus respuestas en una especie de media imaginaria.

El cuestionario consistía en una serie de supuestos o declaraciones (38 en total), que giraban en torno a las siguientes temáticas: gestión del tiempo, distinción entre lo personal y lo profesional, la forma en que se toman las decisiones, la interpretación del liderazgo, el respecto por las tradiciones locales y la apertura cultural. Los encuestados debían responder de acuerdo a la escala Lickert (una escala de 5: totalmente de acuerdo, de acuerdo en ciertos aspectos, indeciso, en desacuerdo en ciertos aspectos, totalmente en desacuerdo)⁴. La encuesta se llevó

³ Puede encontrarse un informe completo de las actividades de investigación del LSC en: Elsen B., I. Pollet and P. Develtere (2007), *Compás para los Partenariados Interculturales*, Lovaina: Universidad de Lovaina.

⁴ 25 de estos enunciados se refieren a la propia unión cultural: la forma de las declaraciones, la preparación, la gestión del tiempo, la forma de la negociación, la mezcla de lo personal y lo profesional, la hospitalidad, las normas de apariencia, la dedicación y la percepción de la realidad; basándose en estos puntos, se pidió a los encuestados que evaluaran su propio rendimiento y el de los socios europeos (o de los europeos en general). Otras 13 aseveraciones hacen referencia a las condiciones de experimentar esta unión cultural: la percepción de los valores relacionados con el ámbito laboral. Todo tiene que

a cabo durante la segunda mitad del 2006 y produjo un total de 106 cuestionarios válidos. Aunque este número parezca escaso, dado el territorio desconocido en el que nos encontramos, nos proporciona los suficientes argumentos para plantear una primera hipótesis. Hará falta un muestreo muchísimo mayor para poner a prueba y corroborar esa hipótesis.

Los encuestados tenían las siguientes características: de las 106 personas que contestaron, 57 eran originarios de África, 25 de Asia y 24 de Latinoamérica. 74 encuestados eran hombres y 32 eran mujeres. En términos de edad, tenemos 20 personas entre 20 y 30 años, 34 entre 30 y 40 años, 24 entre 40 y 50 años y 28 personas por encima de los 50. La distribución laboral es como sigue: 12 son empresarios (auto empleados o en el sector empresarial superior), 37 trabajan en el tercer sector, 41 son académicos o consultores y 16 son funcionarios del gobierno. Otra cuestión era la frecuencia de sus contactos con europeos. 43 tenían contacto constante (diario), 47 tenían un contacto razonablemente frecuente (al menos mensual o semanal) mientras que 17 tenían tan solo un contacto ocasional con europeos (anualmente o con menor frecuencia). Todas las características se consideraron transversalmente, impidiendo que las diferencias atribuidas a un parámetro (por ejemplo, la profesión) tuviera repercusión sobre otro parámetro (por ejemplo, la edad).

Los resultados presentados reflejan percepciones. Las percepciones son realidades, a menudo importantes ya que están ligadas a comportamientos y comportamientos esperados. Al mismo tiempo, las percepciones son a menudo poco fiables o bien son deformaciones de la realidad a la que hacen referencia. Pueden basarse en la experiencia propia, criterio y rumores. Las propias experiencias pueden haber sido positivas o negativas. Por lo que pedimos al lector que interprete dichos resultados con la cautela necesaria.

ver con delegar, o la capacidad para delegar, el papel de la mujer, la importancia y el carácter incuestionable del liderazgo, la planificación y el respeto por las normas (en oposición a la improvisación) y la importancia del contacto habitual. También se les pidió que comparasen su propia percepción de los valores con la percepción de esos mismos valores por parte de los europeos. Posteriormente, se investigó hasta qué punto algunas características de los europeos (por ejemplo, temas urgentes, no mostrar auténtico interés, etc) pueden perjudicar las relaciones profesionales. Se dieron, por lo tanto, 10 características en este sentido. Para la última tanda de preguntas, se dieron 7 posibles justificaciones de los europeos, con la petición de escoger hasta qué punto tal o cual justificación tenía mayor importancia (por ejemplo, invertir, un deseo de ayudar al pobre, interés en la cultura local, una especie de turismo, etc). Se hicieron preguntas abiertas, ligadas a las anteriores, acerca de los factores responsables del éxito o fracaso de los partenariados interculturales, otras actitudes dignas de mencionar así como su opinión acerca del cuestionario. Al final, hay algunas características personales que rellenar: nacionalidad, sexo, edad, profesión y frecuencia de contactos con europeos.

5. CUESTIONES INTERCULTURALES

Antes de comparar los resultados de los trabajadores de ONG con los resultados de otros encuestados, pensamos que sería útil echar un vistazo a los resultados generales en su conjunto.

Una de las brechas interculturales más llamativas (tal y como ha sido percibido por los encuestados) es la forma en la que los socios de un partenariado norte-sur gestionan su tiempo.

Tabla 1: Gestionar el tiempo: percepciones de los encuestados provenientes del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total
1A – Los europeos nos suelen avisar con tiempo para fijar una reunión.	90.6	6.6	2.8	100.0
1B – La gente de mi país suele informar a sus socios extranjeros con tiempo antes de fijar una reunión.	35.8	25.5	38.7	100.0
2A – Los europeos suelen venir a las reuniones bien preparados.	87.7	10.4	1.9	100.0
2B – La gente de mi país suele venir a las reuniones bien preparada.	48.1	23.6	28.3	100.0
3A – Los europeos suelen ir a lo esencial rápidamente	82.1	11.3	6.6	100.0
3B – La gente de mi país suele ir a lo esencial rápidamente.	22.6	24.5	52.8	100.0
4A – Los europeos suelen tomarse el tiempo de escuchar lo que tengamos que decir.	70.8	18.9	10.4	100.0
4B – La gente de mi país suele tomarse el tiempo de escuchar lo que los socios europeos tengan que decir.	81.1	14.2	4.7	100.0
5A – Los europeos suelen querer resultados rápidos de una acción conjunta.	75.5	12.3	12.3	100.0
5B – La gente de mi país suele querer resultados rápidos de una acción conjunta.	54.7	28.3	17.0	100.0
6A – Los europeos ven las reuniones tan sólo como reuniones, y no como un paso hacia una relación más duradera.	52.8	25.5	21.7	100.0
6B – La gente de mi país ve las reuniones tan sólo como reuniones, y no como un paso hacia una relación más duradera.	25.5	14.1	60.4	100.0

Para leer esta Tabla correctamente, debería compararse cada “enunciado A” con su “enunciado B”. Según los encuestados del Sur, parece que los europeos anuncian una reunión con tiempo y van bien preparados, mientras que sus propios compatriotas no lo hacen. Los europeos gestionan el tiempo de forma diferente durante una reunión: quieren terminar antes que las personas del Sur. Aparte de esto, las personas del Sur toman más tiempo que los europeos para escuchar a aquellos con los que están tratando. Sobre todo, los europeos quieren resultados rápidos, más que las personas del Sur, quienes consideran que la reunión es tan solo un paso de un proceso más largo.

Según las personas del Sur, el énfasis en la gestión del tiempo por parte de los europeos reside en el “antes”: se planifica con antelación de manera que la reunión se desarrolle más rápido y sin sorpresas. Los europeos trabajan fundamentalmente orientados a los resultados: una reunión es una inversión que debe tener sus frutos. Para las personas del Sur, el énfasis reside en el “durante” y también en el tiempo: somos socios, por lo que es importante que nos escuchemos los unos a los otros. Una reunión no es una inversión, sino una parte de un proceso. Si uno se compromete en un partenariado, no es por un periodo de tiempo corto.

Estas diferencias con respecto al tiempo pueden implicar malentendidos y podrían ser una fuente de discordia. Los europeos que asistan a una reunión en África observan que la planificación se efectúa una vez que todos están sentados alrededor de la mesa. Esto tiene sus razones prácticas. El contexto se presenta como una contingencia impredecible: ¿quién va a asistir a la reunión?, ¿quién está retenido en el aeropuerto?, ¿funcionará el equipo?...pero también hay otra razón fundamental y culturalmente determinante: primero hay que ver con quien se está sentado a la mesa, conocer suficientemente al otro, así se piensa en África, y esa es la única forma de hacer negocios. Los africanos, y también los latinoamericanos tienen tendencia a anunciar formalmente una intervención simple en una conferencia con la atención y formalidades apropiadas. El hecho de que esto requiere mucho tiempo (y es muy caro) se tiene en cuenta. Estas diferencias culturales pueden tener su explicación en varias de las dimensiones de Hofstede (tratar con la incertidumbre y enfoques a corto y largo plazo). Según Hall (1959)⁵ podría sugerirse que para muchas personas del Sur, una reunión es un momento de “perfil bajo” en una cultura que es en esencia de “perfil alto”. De ahí la inclinación a tratar explícitamente cada detalle, por miedo a cometer errores.

⁵ Perfil Alto significa que no hay necesidad de hablar explícitamente cuando se comunica, porque el mensaje ya está presente en el ambiente o se dan por hecho los conocimientos previos de la otra persona. Perfil Bajo implica que la información se transmite de forma explícita.

Otra fuente de malentendidos interculturales es el grado en el que se mezclan las relaciones profesionales y las personales.

Científicos sociales como Parsons (1959) y más recientemente Trompenaars (1993) trabajan con culturas dicotómicas variables, cuyo mejor ejemplo es la caracterización en base al universalismo vs. Particularismo. En términos culturales, universalismo significa que los actos de un individuo están condicionados, en todas las situaciones y frente a terceros, por las mismas normas y principios; mientras que el particularismo significa que el tipo de relación que se tiene con otra persona determina la forma en la que uno se comportará con esa persona. Concretamente, esto implica que hay diferentes normas, por ejemplo, para personas de un mismo grupo (familia, etnia, nacionalidad) que para personas que vienen de fuera: se pide prestado o presta sin intereses, se mira para otro lado en caso de incumplimiento de las normas, se favorece a un familiar con ascensos. En la encuesta, hemos puesto a prueba la idoneidad de mezclar los intereses personales con los profesionales.

Tabla 2: Universalismo y particularismo: percepciones de los encuestados del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
7A - Los europeos están deseando conocernos personalmente	52.8	21.7	25.5	100.0
7B - La gente de mi país está deseando conocer a los socios europeos personalmente.	89.6	3.8	6.6	100.0
8A - Los europeos suelen mantener el contacto después de haber regresado a su país.	49.1	21.7	29.2	100.0
8B - La gente de mi país suele mantener el contacto con los europeos después de que hayan regresado a su país.	73.6	17.6	8.5	100.0
9 - En una reunión con personas de mi país y socios europeos, las personas de mi país suelen ser más hospitalarios que los europeos.	84.0	12.3	3.7	100.0
10 - En mi país, la mayoría de personas prefiere llevar a cabo un trabajo con personas que conocen.	65.1	15.1	19.8	100.0

En el Sur, se prefiere tener una relación previa con la contraparte profesional, mucho más que los europeos. El 44% de los participantes cree que el hecho de que a los europeos no les interese conocerles es un impedimento a la hora de establecer una conexión. Además, se entiende que los amigos son amigos de por

vida. En este sentido, las personas del Sur lo sienten cuando no saben nada de sus socios europeos por un largo periodo de tiempo.

En la serie de “características de los europeos nocivas para la creación de vínculos”, el 39% de los encuestados declaró: no mantienen el contacto después de marcharse. Este no es el “mayor pecado” de los europeos, pero demuestra que la duración y sinceridad de los contactos con el Sur (sobre todo en África) se tiene en alta estima.

El hecho de que las relaciones personales sean claramente importantes para el Sur tienen unas implicaciones extremas en los contactos interculturales. Debería mandarse siempre a la misma persona cuando una organización europea quiera establecer una contraparte en el Sur. Alguien a quien los demás conozcan y, mejor aún, aquella persona que inició los contactos. Después, se aconseja, siempre que la gente del Sur vaya a Europa, que se cuide la acogida, tanto como lo son ellos al viajar al Sur. Esto implica: ir a buscarles personalmente al aeropuerto, ir a recogerles al hotel, salir a comer juntos...A menudo, la gente del Sur se sorprende cuando se les deja solos, por su cuenta, mientras que los europeos prefieren que se les dejen en paz.

Una tercera dimensión de partenariado en la que las diferencias culturales importan es en la forma en la que los socios llegan a tomar decisiones conjuntas.

Tabla 3: Tomar decisiones conjuntas: percepciones de los encuestados del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
11A – Los europeos intentan convencernos en vez de intentar contemporizar.	56.6	18.9	24.5	100.0
11B – Las personas de mi país intentan convencer a los europeos en vez de intentar contemporizar con ellos.	39.6	21.7	38.7	100.0
12 – Los europeos tienden a asumir una posición dominante durante las reuniones.	54.7	21.7	23.6	100.0

En el apartado de “características dañinas de los europeos” esto es lo que se consideró más dañino: “quieren que aceptemos su punto de vista”. No menos del 62,3% de los encuestados encontró que era “muy dañino, o dañino hasta cierto punto”.

Los antropólogos saben que en muchos países del sur, las cuestiones más conflictivas se resuelven gracias a largas discusiones. Junto con la gestión del tiempo, otros factores cruciales son: la pérdida de credibilidad, el grupo es más importante que el individuo (lealtad) y todo el mundo puede dar su opinión. Al final, se llega a un entendimiento aceptable para todos.

Los europeos se han desligado de buscar una solución a este tema. Uno no dedica el tiempo a negociaciones eternas. El sentido de lealtad al grupo se respeta. Además, la pérdida de credibilidad no beneficia a los europeos: dada la estricta separación entre lo personal y lo profesional, los europeos pueden dejar que sus socios negociadores fracasen en público y luego darles una palmada amistosa en la espalda después de la reunión. La gente del Sur, para quienes el proceso de negociación es algo personal, no puede comprender algo así. A menudo sonríen educadamente mientras piensan para sí mismos que aquella persona no es de fiar, ni se trata de una persona con la que les gustaría trabajar. Esto, seguramente es el trasfondo que explica los resultados de la Tabla 3.

Así vemos que las personas del Sur perciben diferencias entre ellos mismos y sus socios europeos en cuanto a la gestión del tiempo, la separación de lo profesional y lo personal y en la forma en la que se toman las decisiones. La cuestión ahora es si esto se aplica igualmente a los partenariados entre ONG. Este es el objeto de la próxima sección.

6. INTERCULTURALIDAD Y ONG

Resumimos los enunciados citados más arriba, comparándolos con personas que trabajan para una ONG (del Sur) y otras personas (empresarios, funcionarios, científicos). Dado el escaso muestreo, queda claro que el significado estadístico de las diferentes pautas de respuesta será difícil de alcanzar. Dicho esto, a lo largo de todo el cuestionario, observamos una gran consistencia en las respuestas de las personas que trabajan para una ONG (del Sur): parecen ser más críticos con los europeos que los demás encuestados.

Tabla 4: Percepciones acerca de la gestión del tiempo, comparando empleados de ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
5A – Los europeos suelen querer resultados rápidos de una acción común.(X ₂ =2.2)				
Empleados de ONG	84.4	9.4	9.2	100.0
Otros	71.6	13.5	14.9	100.0
5B – La gente de mi país suele querer resultados rápidos de una acción común (X ₂ =4.6)				
Empleados de ONG	59.4	34.4	6.2	100.0
Otros	54.9	55.5	22.5	100.0
6A – Los europeos consideran las reuniones como meras reuniones y no como un paso más en una relación más larga (X ₂ =2.8)				
Empleados de ONG	65.6	18.7	15.6	100.0
Otros	47.9	27.4	24.7	100.0
6B – La gente de mi país considera las reuniones como meras reuniones y no como un paso más en una relación más larga (X ₂ =2.3 and p = 0.10).				
Empleados de ONG	34.4	9.4	56.2	100.0
Otros	21.6	16.2	62.2	100.0

Ninguno de los datos muestra diferencias significativas para una tasa de probabilidad de $p < 0.05$ excepto cuando se indica lo contrario.

Las diferencias en las pautas de respuesta entre los trabajadores de una ONG y otras personas son – a falta de ser del todo significativas, desde un punto de vista estadístico – datos que merecen la pena ser investigados. Las diferencias encontradas para los demás enunciados (sobre la “gestión del tiempo”) son menos significativas, aunque consistentes. Tres supuestos saltan a la vista: (1) los trabajadores de las ONG en el Sur son más críticos con los europeos que el resto de personas del Sur, porque así lo han aprendido de sus contrapartes en el Norte; (2) los trabajadores de las ONG en el Sur son más críticos en general (es decir, cabe la posibilidad de que trabajen para una ONG porque son críticos de por sí); y (3) los

trabajadores de las ONG en el Sur deberían tener una opinión menos favorable de los europeos debido a sus propias experiencias con sus colegas del Norte. Las pautas de respuesta en 5B y 6B no parecen apoyar el primer supuesto, ya que los trabajadores de las ONG en el Sur también son más críticos hacia sus propios compatriotas.

Encontramos razones que corroboran tanto el segundo como el tercer supuesto cuando revelamos las diferencias en las reacciones a otros enunciados (Tablas 5 y 6). Curiosamente, las diferencias entre trabajadores de ONG y otras personas fueron mínimas para los enunciados que trataban la dimensión de universalismo / particularismo. Esto podría probar que esta dimensión es tan fuerte que elimina posibles variaciones entre culturas organizativas.

Tabla 5: Percepciones sobre la toma de decisiones y la adaptación a otras culturas, comparando los trabajadores de las ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
11A – Los europeos intentan convencernos en vez de llegar a un acuerdo (X ₂ =2.3)				
Trabajadores de ONG	68.8	12.5	18.7	100.0
Otros	52.8	19.4	27.8	100.0
12 – Los europeos tienden a ser dominantes durante las reuniones (X ₂ =5.7 y p=0.05)				
Trabajadores de ONG	80.0	19.3	9.7	100.0
Otros	48.6	21.6	29.8	100.0
13 – Los europeos suelen subestimar las cuestiones organizativas que resultan más difíciles aquí que en Europa (X ₂ =2.6).				
Trabajadores de ONG	81.3	12.5	6.2	100.0
Otros	66.2	18.9	14.9	100.0
14 – Los europeos esperan que produzcamos resultados que no son realistas en nuestro país (X ₂ = 3.9).				
Trabajadores de ONG	68.8	25.0	6.2	100.0
Otros	56.9	20.8	22.2	100.0

Tabla 6: Percepción de las características dañinas de los europeos, comparando los trabajadores de las ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	Dañino	No dañino	Total
15 – Quieren que aceptemos su punto de vista ($X^2 = 3.2$ y $p=0.07$)			
Empleados de ONG	77.4	22.6	100.0
Otros	59.1	40.9	100.0
16 – Nuestra identidad cultural no les interesa ($X^2=0.8$)			
Empleados de ONG	51.6	48.4	100.0
Otros	42.0	58.0	100.0

Esto nos demuestra que, en cuanto a búsqueda de consenso y planificación realista se refiere, las ONG del Norte no lo hacen mejor que otros empresarios o científicos del Norte. De hecho, podría ser que, desde un punto de vista intercultural, lo hacen peor.

Los resultados citados más arriba no se ven influenciados por las diferencias en la frecuencia de los contactos. Aunque nuestro objetivo no es explicar estas diferencias, podemos plantear algunas hipótesis.

Primero, está la percepción en sí misma. Las personas que trabajan en ONG son activistas que, a menudo, tienen unas opiniones abiertamente críticas. Son bastante sensibles a las relaciones de poder que, en partenariados de donantes y receptores de ayuda no siempre resultan visibles. La crispación con respecto a la distribución desigual de poder puede entonces atribuirse a factores culturales de comportamientos que no agradan. Aún así, vemos que la actitud crítica también juega un papel importante cuando se pide a los trabajadores de las ONG que juzguen a sus compatriotas.

Segundo, cuando las ONG del Norte van al Sur, las expectativas son a menudo demasiado elevadas y poco realistas, tanto en términos de promesas de desarrollo como en cuanto a trabajos y carreras para los trabajadores locales. A consecuencia de esto, muchos opinan que sus perspectivas laborales dependen en gran medida de la arbitrariedad del socio del Norte y tienden a dejarse llevar por la frustración. Ya que los donantes suelen utilizar ciclos de ayuda cortos y con escasos gastos generales, hay tendencia a establecer contratos laborales temporales. Los expatriados son clave en este contexto, mientras que los trabajadores

nacionales (locales) tienen un estatus auxiliar. A parte de la incertidumbre ligada a esta situación, estas personas se sienten a menudo infravaloradas en cuanto a sus conocimientos técnicos e institucionales (Houghton, 2004: 64).

Tercero, a consecuencia de lo citado más arriba, el movimiento de los trabajadores en el mundo de las ONG es elevado, evitando que las personas “inviertan” los unos en los otros. Las estancias a menudo cortas de los expatriados, en su mayoría jóvenes, en una cultura diferente conlleva malentendidos y errores. Encontrar un programa que combine objetivos y muestras de respeto e interés genuino por las personas con las que se trabaja y su cultura toma su tiempo. Muchos confunden el interés “aparente” (por ejemplo, aprender las denominaciones locales de la comida) con el auténtico interés; una diferencia que los locales reconocen siempre.

7. CONCLUSIÓN

Según Hofstede, las culturas organizativas (o corporativas) se adquieren cuando las personas pasan a formar parte de una organización laboral, mientras que las culturas nacionales son parte del software mental adquirido durante los primeros años de nuestras vidas (Hofstede y Hofstede, 1991:284). Las culturas organizativas serían, por lo tanto, mucho más superficiales que las culturas nacionales. Las culturas nacionales dejan de lado los grupos de personas que trabajan en una misma organización o proyecto.

En este artículo no hemos yuxtapuesto las culturas nacionales con las organizativas. Más bien nos centramos en la cuestión de si la percepción de brechas interculturales (que pueden ser una consecuencia en si mismas de las culturas nacionales) también puede percibirse si el que observa se sitúa en un tipo específico de cultura organizativa: la ONG. Cualquier prejuicio podría contaminar la propia validez de la cuestión: ¿Las ONG tienen una cultura organizativa específica?, ¿puede uno hablar de cultura organizativa a nivel de división? – puesto que las ONG pueden tener sus diferencias al igual que cualquier otra compañía, ¿podría ser que las diferencias en las pautas de respuesta de los trabajadores de las ONG son básicamente un resultado de las diferencias socio económicas y no de las diferencias culturales?, ¿Tenemos – con nuestro muestreo de 37 trabajadores de ONG – evidencias empíricas que podamos demostrar?

Podríamos asegurar nuestra respuesta centrándonos en la conclusión que dice que, en línea con Hofstede, en todo tipo de organizaciones, el impulso intercultural quedará marcado por la cultura nacional. Las ONG no se libran de las dife-

rencias entre culturas cuando se trata de temas relacionados con la gestión del tiempo, el equilibrio entre lo universal y lo particular, el papel de los líderes y la forma en la que se toman las decisiones. En este sentido, las ONG del Norte no pueden pretender mejorar el mundo sólo por el hecho de que emplean a personas que muestran una mayor sensibilidad, apertura y respeto hacia sus colegas de otras culturas.

Aún así, observamos diferencias marginales que pueden explicarse con una postura más crítica hacia los trabajadores de las ONG del Sur y por las políticas de recursos humanos que tienden sobre todo a asignar responsabilidades temporales. Las ONG del Norte harán bien en tomar en serio estas observaciones e invertir más en proyectos de partenariado sostenible y en formación intercultural para sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. (1975), "La experiencia de la transición: Una visión alternativa al choque cultural". *Revista de Psicología Humanista*, 15, 13-23.
- BENNETT, M (1986), "Un enfoque desarrollista a la formación para la sensibilidad intercultural", *Revista Internacional de Relaciones Interculturales* 10(2), pp.179-195.
- BLACK J.S. y MENDENHALL, M (1990), "La Efectividad de la Formación Intercultural: Estudio y Marco Teórico para Futuras Investigaciones". *Academia de Gestión*, 15(1), pp.113-136.
- CASTELLS M. (1996-1997-1998), *La Era de la Información*. Blackwell, Malden.
- CHEVRIER S. y LAVIGNE, P. (2005), "Lo que está en juego en la gestión intercultural en los proyectos de cooperación al desarrollo. ¿Una cuestión subestimada?" *Cooperar hoy* n°44, Paris: GRET (Grupo de Investigación e Intercambio Tecnológico).
- DEAL T. y KENNEDY, A. (1982), *Culturas Empresariales*, Addison-Wesley, Reading MA.
- DEVELTERE P., FONTENEAU, B. y POLLET, I. (2004), "La evaluación de las ONG belgas: entre la voluntad y la obligación". *Revista del Tercer Mundo*, t. XLV, n°180, pp.799-823.
- GIDDENS A.(1990), *Las Consecuencias de la Modernidad*, Universidad de Stanford, California.
- HALL E.T. (1959), *El Lenguaje Silencioso*. Achor Books, Nueva York; *La Dimensión Escondida* (1969). Achor Books, Nueva York.
- HARVEY D. (1989), *La Condición de la Postmodernidad*. Oxford, Blackwell.
- HOFSTEDE G. y HOFSTEDE, G. J. (1991), *Culturas y Organizaciones: Software de la Mente. Cooperación Intercultural y La Importancia de la Supervivencia*. McGraw-Hill, Nueva York.
- HOUGHTON R. (ed.) (2004), *ALNAP Revista de Acción Humanitaria en 2003*. ODI, Londres.
- HUNTINGTON S. (eds) (2000), *La cultura importa*. Basic Books, Nueva York.
- LUHMANN N. (1991), *El Sistema Social. Teoría General de Sistemas*, Suhrkamp.
- PARSONS T. (1959), *El Sistema Social*, Free Press, Nueva York.
- PETERS T. y WATERMAN, R.H. (1982), *En busca de la Excelencia*. Harper & Row, Nueva York.
- ROBERTSON R. (1992), *Globalización*. Sage, Londres.
- SEEL R. (2000), "Cultura y Complejidad: Nueva Explicación para el Cambio Organizativo". *Organización y Personas* Vol. 7, n°2, pp.2-9.
- TROMPENAARS F. y HAMPDEN-TURNER C. (1993), *Cabalgando las Olas de la Cultura*, McGraw-Hill, Londres.

Sergio De Piero
depiero@sgp.gov.ar

LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL. REFLEXIONES DESDE EL CASO
ARGENTINO
CAPACITY BUILDING IN CIVIL SOCIETY
ORGANIZATIONS. THOUGHTS FROM THE
ARGENTINIAN EXPERIENCE

Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Magíster en Ciencia Política y Sociología de FLACSO - Argentina. Doctorando de la misma institución. Docente de la Carrera de Ciencia Política UBA, Profesor Adjunto en la Carrera de Comunicación de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales. En FLACSO – Argentina coordina la Diplomatura Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil. Publicaciones recientes: “Generar un proyecto desde la sociedad civil” (2006) en AA.VV. *Argentina: Estrategia país en el marco de la integración regional y el mundo globalizado*, Foro Debate Argentina Estrategia País, Bs. As. Como consultor del Programa Modernización del Estado: “Serie de Investigaciones sobre Ciudadanía y Organismos Públicos: 2004 – 2005” (2006), Subsecretaría de la Gestión Pública, Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, Bs. As. (en colaboración). Y es autor del libro *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, Paidós, Bs. As, 2005

RESUMEN

Este trabajo analiza la problemática de la formación y capacitación en las organizaciones de la sociedad civil de la Argentina actual. Primero se analizan los principales perfiles de este tipo de organizaciones en sus tendencias actuales desde la diversidad de organizaciones creadas en los últimos años (de control del gobierno, de parados, consumidores, neobeneficencia, vecinal, desarrollo de la economía social y ONGD perspectiva histórica). Después se analiza la variada

demanda de capacitación que va desde la gestión de proyectos al dominio de la propia temática. En este contexto se consideran varios modelos de capacitación: el sistema formal, la formación de cuadros en los partidos políticos y el llamado nuevo management y se contrastan con la realidad de las necesidades de las organizaciones sociales considerando sus posibilidades y limitaciones. Finalmente, se analizan los procesos de capacitación y sus tensiones internas ya que se trata de un proceso de interacción socialmente complejo y no meramente técnico.

PALABRAS CLAVE

formación, capacitación, cambio social y cambio organizacional, modelos de capacitación, necesidades sociales y modos de gestión.

ABSTRACT

This work analyses the difficulties of training and capacity building in the organizations of current Civil Society organizations in Argentina. First of all the main profiles of this type of organization is analysed in the current trends, from the variety of organizations that have sprung up in the last few years (government control, unemployed, consumers, neowelfare, neighbour associations, development of social economy and DNGO's historical perspective). It proceeds to analyse the demand for capacity building ranging from project management to the proper handling of the issue itself. Within this context a few models for capacity building are considered: the formal system, the training of cadres in political parties and the so-called new management and are contrasted to the real needs of social organizations taking into account their potential and their limitations. Finally, capacity building processes are studied along with their internal tensions since it is a process of complex social interaction and not just technical.

KEYWORDS

Training, capacity building, social change, organizational change, capacity building models, social needs and management means.

SUMARIO

1. INTRODUCCION
2. LA CONFORMACIÓN DE LAS OSC EN LA ARGENTINA:
PRINCIPALES PERFILES
3. LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN
4. ¿CÓMO SE CONCIBE HOY LA CAPACITACION?
5. TENSIONES EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.
6. NUESTRA EXPERIENCIA.
7. A MODO DE CIERRE

1. INTRODUCCION

La cuestión de la capacitación de las organizaciones, como todo tema, puede abordarse desde diversas miradas. Cuando uno se refiere a elementos que se ligan a la formación, suele primar lo referido a la faz pedagógica o didáctica, propia de las ciencias de la educación. Pero aquí, por la formación de quien escribe, buscaremos enfocar el tema de un modo que pondrá énfasis en la interacción de distintos procesos y actores, para pensar cómo se desenvuelve la capacitación en las organizaciones sociales.

Por otra parte, el siguiente texto podría leerse desde una doble circulación: tal vez ayude a la capacitación de los miembros de las organizaciones sociales, pero en particular busca ser un aporte para reflexionar sobre el perfil que la formación adquiere en el mundo de las organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC) en la Argentina actual. Por éstas vamos a entender a toda organización (formal o no¹) que en sus objetivos no se encuentra la búsqueda del poder político ni la acumulación de capital; quedan excluidas de este modo los partidos políticos, las empresas, como también los sindicatos, las iglesias y las cámaras empresariales; sí contaremos dentro de este universo a las organizaciones generadas por algunos de los recién nombrados cuyos fines son de otro tipo que sus objetivos propios (como la ayuda social, promoción de la cultura, etc.).

¹ Es decir que esté o no inscrita según marca la ley argentina para las asociaciones civiles y/o fundaciones.

Como veremos esta definición muy básica nos presenta un mundo heterogéneo. Por otra parte, pensar o referirse a la formación implica sin duda ingresar en este espacio que posee distintas aristas y vertientes; diversidad que representa justamente al mismo sector, rico en matices y en propuestas pero también en complejidades. Por ello, capacitación y formación serán aquí, para nosotros, distintos procesos de aprendizaje que las organizaciones llevan adelante y al mismo tiempo lo que les es ofrecido desde “fuera” de ellas. No buscamos referirnos aquí a un deber ser de la cuestión ni a presentar un manual de procedimientos.

Para adentrarnos en las características que asume el tema que nos ocupa, importa pensar al sector en perspectiva histórica: aquellas que podríamos considerar como las primeras organizaciones sociales surgidas en la Argentina que se formaron en torno a la “atención de los pobres” en la primera mitad del siglo XIX, en plena etapa del proceso de independencia. En un período donde aún no puede hablarse de Estado nacional, se hacía necesario que algún sector se “ocupara” de la cuestión y que al mismo tiempo desplazara a la Iglesia, quien hasta ese momento concentraba las tareas de atención social. Desplazada ésta, debía pensarse en otro grupo social capaz de sustituirla; fue así que se estimuló la participación de las mujeres de las familias más ricas para que se volcaran a este trabajo, ya que en la perspectiva de la época, contaban con una predisposición especial del espíritu, para este tipo de tareas². Esta idea aparece con mucha intensidad en escritos del período, donde se rescataba el espíritu de la mujer tendiente a la “sensibilidad” para con los demás, mientras que en los varones se depositaría la capacidad para la política y los negocios. Al apoyarse en estas consideraciones, la idea respecto a la necesidad de formación o capacitación está ausente.

La primacía de la visión filantrópica llegará hasta mediados del siglo XX. A partir de allí se producen dos fenómenos: por una parte la acción directa del Estado sobre la cuestión social, a partir de la llegada del peronismo al poder; la segunda, en un clima cultural y político convulsionado, las OSC comenzaron a tomar un perfil más técnico donde el accionar ya no depende exclusivamente de las aptitudes personales, sino que comienzan a pensarse como parte de productos sociales más complejos. A su vez se genera por una parte el proceso de democratización e inclusión, universalizando el derecho al voto y, por lo tanto, cambiando sustancialmente la dinámica social y política. Por la otra, el lugar de las OSC en la cuestión social, en el mundo de la cultura y en tantos otros espacios, demandaba una estructuración más firme. Esta demanda se va a ir plasmando en dos dimensiones importantes: la planificación y la capacitación. Como dijimos, aquí

² Se hace necesaria una aclaración: hablar de sociedad civil en la Argentina el siglo XIX es algo complejo, ya que el mismo Estado estaba en plena formación, de modo que pensar esferas con relativa autonomía es más bien un fenómeno consolidado a lo largo del siglo XX. Respecto a la visión de la mujer, ver Acta de Fundación de la Sociedad de Beneficencia, Buenos Aires, 1823.

nos ocuparemos de la segunda, observando las demandas que se generan desde las organizaciones y algunas respuestas que se han ido construyendo. Es decir, forma parte de un proceso de consolidación de saberes específicos.

Por último, relataremos nuestra propia experiencia desde la capacitación brindada en el Programa Estado y Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – Argentina.

2. LA CONFORMACIÓN DE LAS OSC EN LA ARGENTINA: PRINCIPALES PERFILES

En su definición más elemental la capacitación es presentada como una herramienta para determinados fines. Desde luego la cuestión es mucho más compleja, pero para iniciar un estado de la cuestión sobre el tema, debemos definir primero el universo al cual deseamos dirigir la capacitación. Como decíamos podemos rastrear en el siglo XIX los orígenes de las OSC en la Argentina, una etapa común con buena parte del mundo; durante los siguientes años hasta el presente, el sector vivió diferentes ciclos, influenciado por las grandes corrientes ideológicas de cada época como el arribo de la sociedad de masas, los cambios de posguerra y, finalmente, el auge del neoliberalismo desde hace treinta años. Estos periodos hicieron que las organizaciones tomaran perfiles diferentes, o bien que algunas ganasen un mayor protagonismo que otras, de acuerdo también a las demandas que se presentan. De este modo se manifestaron expresiones de una importante riqueza la cual es difícil de definir en pocas líneas. Por ello en el siguiente punto que presentamos de un modo un poco esquemático, describimos sólo las principales tendencias actuales, las cuales son tomadas de un aporte anterior (De Piero, 2005).

- 1) Sin duda la aparición de los organismos de derechos humanos durante el Proceso de Reorganización Nacional, tal como se autodenominó la dictadura militar de 1976 – 1983, imprimieron una nueva dinámica a la participación ocupando un espacio que parecía desierto. La generación de estos movimientos se construyó bajo nuevas lógicas de participación, y en ocasiones enfrentadas a los partidos políticos (Lens, 1987). Pero ya con el retorno de la democracia en 1983, e influenciados por las corrientes europeas en este sentido, se generan una multiplicidad de organizaciones que podrían enmarcarse en la temática de los nuevos movimientos sociales, con temas tales como la ecología, la cuestión de género, nuevas temáticas referidas a los derechos humanos como “abusos” policiales, y que marcan las debilidades de la democracia en la región.

- 2) Otra de las nuevas temáticas tomadas por las organizaciones, es la cuestión de la denominada *accountability* vertical o social. De la mano de las corrientes del neointitucionalismo, surgieron numerosas organizaciones con el objetivo de controlar los actos de gobiernos para garantizar la transparencia. La crisis de representación que sufren los partidos políticos y la política en general, facilitó que estas organizaciones generaran protagonismo en los medios de comunicación y en sectores medios y altos de la sociedad. Algunas han logrado el ingreso de mecanismo de control en particular a nivel municipal, y ser tomadas en cuenta en el ámbito legislativo.
- 3) Sin duda, un signo distintivo en los 90, ha sido la instauración del mercado como regulador de la vida económica y social. Ante ello han ganado espacio las organizaciones de defensa del consumidor. Con amparo constitucional, estas organizaciones trabajan por los derechos del consumidor y también por ampliar el espacios de participación en la regulación del mercado en general (en particular en el ámbito de las empresas de servicios públicos).
- 4) Encontramos asimismo las numerosas organizaciones de base de sectores excluidos, en particular las que agrupan a los desocupados, nacidas ante el alarmante aumento de la desocupación y de la pobreza. Bajo formas originales de participación, aunque con una fuerte influencia de la tradición sindical, estos grupos han generado tanto emprendimientos de asistencia (comedores, guarderías, talleres) como una fuerte acción de protesta por políticas sociales, planes de empleo, etc. De hecho se convirtieron, con los cortes de rutas y calles, en la protesta pública más importante de los últimos años. El descenso de los índices de desempleo en los últimos años, ha sido también el de menor movilización de estos grupos.³
- 5) Otra respuesta a esta misma crisis, fue la formación de numerosas organizaciones de asistencia directa, a través de la neobeneficencia. Se reprodujo en alguna medida una orientación ya conocida: las clases altas

³ Dado que este artículo será leído fuera de la Argentina es importante aclarar que la gravedad de la cuestión social en el país, es un fenómeno de magnitud desde los últimos 30 años. Hasta la década del 70, las tasas de desempleo eran relativamente bajas y por ende la capacidad de integración del sistema económico era muy alta. A ello se le sumaban condiciones de trabajos y ayudas sociales o salarios indirectos (cobertura médica por ejemplo), que hacía de la clase media argentina un sector notable dentro de la región. Durante la dictadura militar primero y con las reformas de la presidencia de Carlos Menem después, los índices de pobreza no cesaron de aumentar. Con la crisis del 2001, la mitad de la población del país se hallaba en la pobreza. A partir de los cambios económicos llevados adelante en los últimos 6 años, enfocados a fortalecer el mercado interno y un modelo mas productivista, aunque la situación continúa siendo grave los índices de pobreza rondan el 25% de la población y el desempleo en su última medición está por debajo del 9% (cuando a fines de los 90 había alcanzado el 18%). Ver www.indec.gov.ar

comienzan a crear fundaciones y asociaciones de asistencia a los más necesitados a través de distintas alternativas. Uno de los rasgos distintivos, respecto del siglo XIX, reside en la implementación de una visión gerencial, la cual coloca el énfasis en la eficacia y la eficiencia de los procesos, trasladando la lógica empresarial al campo de las políticas sociales en general. Sobre este aspecto nos referiremos mas adelante.

- 6) Se multiplicaron también organizaciones de base que generaron proyectos que vinculaban la asistencia, la integración social y la producción. Nos referimos a los talleres y granjas, donde se combina la capacitación con la integración de personas con discapacidades, o se rehabilitan de adicciones. De esta manera se busca superar una realidad, generando mecanismos de inserción que sean autosustentables. En este rubro debe incluirse también a los variados emprendimientos de la denominada economía social⁴, que aun en escala reducida, ha tenido un crecimiento importante en todo el país.
- 7) En el ámbito cultural, se produjo un enorme desarrollo de centros culturales, talleres, clubes, etc. La llegada de nuevas matrices culturales y del multiculturalismo impulsaron una tendencia a la adhesión de culturas alternativas y creación de grupos de pertenencia e identidad en este sentido.
- 8) El movimiento vecinal que se extiende a lo largo de todo el país, en particular a partir de la década del 50. Las Juntas Vecinales y las Sociedades de Fomento, dividen sus tareas a favor del desarrollo del barrio (proveer los servicios urbanos) y la recreación y para ello y otro fines ser canales de mediación con las autoridades municipales. En este grupo también podríamos incluir a los bomberos voluntarios, de importante presencia en todo el país.
- 9) Las que se han autodenominado Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), las cuales surgieron en la década del 60 en apoyo a organizaciones de base en temas como vivienda popular, educación popular o promoción de salud. Se caracterizan también por auspiciar procesos participativos en la búsqueda de los objetivos.

⁴ Aunque el debate es muy amplio, por economía social vamos a entender a un conjunto de prácticas de carácter económico, pero que no se organizan del mismo modo en que lo hace el capitalismo, buscando otro tipo de relación entre economía y sociedad y donde la participación en las decisiones y la distribución de las ganancias busca ampliar horizontes.

Este es el escenario de las principales manifestaciones que hoy podemos encontrar en la sociedad Argentina⁵ (criterio que puede extenderse, con matices, a buena parte de América latina). Pero cuenta también el marco en que ellas aparecen y éste se caracteriza por la crisis del modelo estatal de posguerra, lo que trae aparejado la crisis de los partidos políticos como principales herramientas de participación. De todas las variables que tienden al análisis del período los ejes principales toman el cambio en las lógicas de participación: de la movimientista a la democracia liberal, de los partidos políticos a los nuevos movimientos sociales, de los intereses de clase a los derechos difusos (García Delgado, 1994). Esta enumeración también debe reconocer el ascenso de la lógica del individualismo competitivo, en detrimento de opciones colectivas. De este modo una categoría como la de *pueblo* tan presente en los debates hasta los años 80, se diluye hoy en concepciones "menos" políticas como la de *gente*, que no parece acompañar la construcción de sujetos de acción colectiva. Sin embargo, es durante la década del 90 que se inicia el auge del análisis del tercer sector. Las diversas observaciones tienden a afirmar la opción de los ciudadanos por la participación en organizaciones vinculadas a necesidades específicas ligadas a la vida cotidiana, cercanas y pequeñas en cuanto al tamaño de la organización (más horizontal, menos burocrática). Sin duda, ocupa un lugar especial la participación y la organización en torno a la nueva cuestión social. De hecho la expectativa que durante algunos años despertó el "fenómeno asociativo" respecto a ser una vía de solución a la grave cuestión social, fue una marca clave sobre el sector.

Aunque es muy difícil evaluar el impacto efectivo que las OSC tienen sobre el tratamiento de la cuestión social y de diversos aspectos de la sociedad en general, lo que parece claro es que no nos estamos refiriendo a un sector marginal, sino a uno que ha logrado una visibilidad pública notoria.

Por último, conocer la composición y las orientaciones del sector es también un elemento de peso a la hora de pensar los espacios de capacitación, tanto en los contenidos, como en los métodos a llevar adelante.

⁵ Existen varios estudios sobre el sector en el país. De reciente publicación puede consultarse: Organizaciones de la sociedad civil en Argentina. Similitudes y diferencias, (2006). Elaborado por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Disponible en www.cenoc.gov.ar

3. LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN

En efecto, no puede hablarse de un modo o una orientación única de capacitación hacia el también llamado sector social. Las historias son muchas, las temáticas y las metodologías de trabajo variadas; en fin no se trata de un campo homogéneo que demande siempre en la misma dirección.

La que en principio podemos identificar como la demanda más explícita o de mayor intensidad, es la relacionada con el diseño, gestión y evaluación de proyectos. En los últimos años las OSC tuvieron una importante intervención en políticas sociales de diversa índole y temática. Desde comedores comunitarios, a cuestiones vinculadas a violencia contra la mujer, diversas adicciones, reinserción laboral, el deporte, la cultura, etc. En todos estos casos, participar de programas financiados por el Estado o por organismos internacionales, o bien recibir un subsidio, exigió de las OSC incorporar nuevas capacidades vinculadas justamente a la gestión. En este campo se percibió rápidamente la ausencia o al menos algunas debilidades, de capacidad instalada y de diversos recursos necesarios para una gestión eficaz, de manera que los mismos programas debieron incluir etapas iniciales de capacitación y monitoreos permanentes, para evitar que los programas naufragaran por problemas de esta índole. Para muchas organizaciones, en particular las de base, significó el primer acceso a una capacitación institucionalizada. Como ejemplo podemos citar al PROAME (Programa de Atención a Niños y Adolescentes en Riesgo Social), un programa diseñado y financiado en buena parte por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), que focalizado en los niños y adolescentes, se ejecutó en diversos proyectos, entre los años 1997 y 2002⁶. De esta manera muchas OSC pudieron acceder a programas estables financieramente y a capacitación. Es sólo un ejemplo ya que abundaron las propuestas en esta línea, como veremos destinadas a fortalecer las faz de carácter más técnico organizativo, que de no seguirlo, corría el peligro de dejar a la OSC fuera del circuito de financiamientos a proyectos.

El otro rubro de la capacitación que las organizaciones buscan, se refiere a indagar en su tema de trabajo. Como la teoría política ha definido desde la época de Hegel, la sociedad civil expresa el mundo de lo particular, mientras que el Estado lo hace (al menos es la pretensión moderna) de lo general. Pues bien, el mundo de las OSC nos refuerza cada día con mayor profundidad esta idea ampliando y diversificando sus preocupaciones y acciones. Así, en esta dimensión, las OSC aceptan la necesidad de formarse en lo que hace a la gestión, pero profundizan la importancia del dominio sobre el tema: las cuestiones de género, infan-

⁶ Para mayor información, consultar <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/uar0198.htm>.

cia, medio ambiente, tercera edad, artes y desarrollo cultural, salud, atención en desastres, desempleo, microcrédito, etc. Sea el tema que fuere, en este aspecto es donde las OSC, en términos generales, poseen el mayor desarrollo como agentes y fortalezas institucionalizadas. Desde luego coexiste con la improvisación, a veces con “buena voluntad” y en otras ocasiones simplemente porque formar una organizaciones social puede dar prestigio o determinados beneficios. Pero pueden contarse una gran cantidad de asociaciones que incluso han creado instancias innovadoras en su temática y han sido tomadas en cuenta a la hora de definir políticas públicas⁷. En este aspecto es importante remarcar que algunas han planteado la cuestión de los límites a su accionar como un tema en si mismo, dependiendo de la capacitación y el fortalecimiento que deben poseer; esto conduce a formular la pregunta de si es posible incidir no sólo en escenarios micro, sino también en proyectos a escala.⁸

Precisamente, cuando la OSC plantea nuevas etapas o expandir fronteras en su accionar, es el momento en que se despierta la demanda por la formación de capacidades que no se poseen. Frente a algunas realidades, la situación es altamente cambiante y se produce tanta información que les es imposible procesar ambas cosas y generar acciones a partir de ello. Por eso dirigen su búsqueda hacia aportes que ayuden a la sistematización de esa nueva realidad y de la información existente, con el fin de poder conocer mejor el trabajo que quieren realizar y aprovechar las experiencias y conocimientos de otros.

4. ¿CÓMO SE CONCIBE HOY LA CAPACITACION?

Ahora bien, supongamos el siguiente esquema: la mayor parte de las OSC se piensan a si mismas como actores “sociales”, no políticos, cuyo objetivo central es desarrollar su misión, que como vimos puede estar orientada a diversos fines: defender un derecho, mediar con la autoridad política, ayudar a otros, trabajar por la cultura, etc. Esta diversificación de orientaciones hace que la noción de capacitación deba pensarse de manera amplia y no como el mero desarrollo de algunos instrumentos para la acción o de técnicas. Sin embargo, este ha sido un rasgo distintivo en el momento del “auge asociativo” al que nos referimos. Ante esta situación, elegimos el punto de vista de pensar a la capacitación a través de modelos posibles y desde allí analizar las opciones, es decir, lo deseable.

⁷ En particular en medio ambiente o violencia contra la mujer, entre otros.

⁸ Un claro ejemplo de esta preocupación se da en el ámbito de la educación. Consultar por ejemplo la Fundación Solidaridad, Educación, Sustentabilidad: www.fundses.org.ar.

4.1. Modelos a “disposición”

Es notorio que en sociedades interconectadas y en buena medida globalizadas como las nuestras (en ocasiones a la fuerza), se buscan modelos de dónde tomar herramientas para comenzar a construir, en este caso, la formación y capacitación de las OSC. Es así que en plena década del 90, cuando el tema comienza a plantearse de manera más sistemática y formal, las organizaciones contaban con tres modelos para inspirarse: el sistema formal, la formación de cuadros propia de los partidos políticos y el new management.

4.1.1. *El sistema formal*

Entendiendo por esto al sistema de educación pública implementado y dirigido por el Estado, aunque pueda ser administrado también por privados, comprende a la enseñanza básica, la media y el sistema terciario y universitario. El primero fue diseñado a finales del siglo XIX, mientras que los siguientes se fueron constituyendo a lo largo del siglo XX. Puede decirse que en Argentina lograron un fuerte impacto en la población y casos importantes de penetración, no sólo bajando los índices de analfabetismo, sino logrando que algunos grupos de los sectores populares tuviesen acceso, incluso, a la enseñanza superior. Durante la década del 80, comienza un proceso de reformulación de la enseñanza formal, a través del Congreso Pedagógico Nacional y ya en los 90, se inicia una profunda reforma del sistema educativo en todos sus niveles, con importante injerencia de los organismos multilaterales de crédito. Por razones que escapan a los alcances de este trabajo, comienza a vivirse una situación de crisis global del sistema educativo, donde la discusión es pendular en cuanto a si la reforma es consecuencia o causa. Combinado con el agravamiento de la cuestión social, la escuela comienza a tensionar su misión entre enseñar y contener a muchos niños que viven situaciones críticas en sus hogares y barrios. En el ámbito universitario, el impacto es variado, ya que por una parte se busca la formación de un modelo de acreditación y evaluación de las instituciones, pero a su vez se desata una crisis de autoridad y orientación que llega a nuestro días. Esto sucede a su vez en un clima de crecimiento exponencial de la matrícula y la formación de nuevas universidades estatales y privadas, que incluye la creación de nuevas carreras.

4.1.2. *Los partidos políticos*

Durante la vigencia del modelo de posguerra, esto es, partidos de masas, política estatal intervencionista, participación de las cámaras empresariales y los sindicatos en los gobiernos, aun con las interrupciones militares que sufrió el sistema democrático en la Argentina, los partidos políticos fueron espacios de participación y también de formación de cuadros. Allí nacían los futuros presidentes,

ministros y cuerpo político en general. Y a su vez desarrollaban una militancia activa y formada doctrinariamente. En la misma década que mencionamos en el punto anterior, todo el modelo se derrumbó: la aparición de los candidatos “mediáticos”, la búsqueda de legitimidades en otras instancias no políticas, hizo que la formación de cuadros fuese vista como un trabajo innecesario y la misma militancia comenzó a declinar notablemente. La formación sustantiva de la política, fue reemplazada por el desarrollo de herramientas instrumentales para la obtención de puestos o la victoria en las internas, cada vez más escasas. Atados al modelo del Estado de bienestar, los partidos se derrumbaron junto con este y no supieron (no saben) como reconstituir el círculo de formación y generación de liderazgos que los había caracterizado.

4.1.3. El New Management

La irrupción mas notable de las últimas décadas, en el tema que nos ocupa, lo establecen las corrientes del denominado nuevo new management o nuevo gerenciamiento. Si bien la bibliografía al respecto es muy amplia, podríamos referir que su aparición se debe fundamentalmente a un nuevo concepto de organización empresarial, que busca dejar atrás el modelo burocrático, jerárquico y de compartimentos estancos, típico de la organización empresarial del siglo XX, coincidente con el modelo fordista. El NG coloca el énfasis en estructuras más flexibles de organización, en un sentido amplio que puede ir desde la toma de decisiones al modelo de contrato laboral, y busca a su vez inyectarle mayor dinamismo al funcionamiento general de la organización evitando los nudos burocráticos, buscando “anticiparse” a la generación de problemas, antes que resolver sus consecuencias. Esta lógica significó una revolución en el mundo empresarial, cambiando de manera notable las lógicas organizativas, las jerarquías y las funciones al interior de la empresa; está ligada, desde luego, al giro neoliberal que tomó la economía desde finales de los 70. De allí que su impacto en otros ámbitos no tardara en sentirse: organizaciones sociales, universidades, partidos y hasta iglesias, tomaron nota de las claves de NG y buscaron adaptarlo a sus realidades.

4.2. Las opciones

De este modo el panorama queda planteado entre la educación formal, la formación política de cuadros y el nuevo gerenciamiento. Las OSC, sumergidas como estaban en una realidad que les demandaba mayor intervención, en particular en la cuestión social, se vieron forzadas a pensar un modelo de capacitación con cierto grado de estabilidad. Es difícil establecer cuánto grado de debate y discusión hubo sobre el tema. La necesidad de la formación aparece en todo encuentro que se haya realizado pero no se ven rastros de debates importantes sobre el perfil que debía adquirir. Y en ese marco el NG estaba al alcance de la mano. Su

disponibilidad fue mayor cuando los mentores de esta escuela, comenzaron a ofrecerlo para las organizaciones. En 1990 Peter Druker publica *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, libro clave para empezar a traducir o a trasladar el NG al mundo de las organizaciones sin fines de lucro, tal cual se las suele definir en la terminología anglosajona. Esta iniciativa dio pie a numerosas ofertas en la misma dirección. Con *El Pensamiento Organizacional*, (Klisberg, 1995) Bernardo Klisberg, se convierte en América latina en un referente en la temática, y muy particularmente a partir de su ingreso como asesor especial del BID, desde donde generó una variada producción. Se multiplicaron así los textos y los cursos que recomendaban aplicar el NG a los proyectos de las organizaciones, colocando a la eficacia y a la eficiencia en auténticos valores que las OSC debían maximizar en su trabajo y en su misma misión.

Desde luego siendo este sector un espacio con mayor protagonismo público en los últimos años el resto de espacios e instituciones buscaron brindarles cabida, tenerlos como socios o bien buscar su cooptación. Repitiendo la tríada que recién tomamos, mencionaremos las principales iniciativas que se han generado desde cada uno de estos espacios; por supuesto las diferenciaciones no son taxativas, sino que pueden notarse influencias de unas sobre otras.

4.2.1. El sistema formal

La reforma educativa realizada en los 90, implicó desde luego cambios en muchas dimensiones. Sin embargo, nos interesa señalar por una parte la apertura del sistema educativo a nuevas áreas del conocimiento en esferas como las ciencias sociales y las nuevas tecnologías, por ejemplo, ampliándose la oferta, en general acotada a las profesiones liberales; por otra parte se produce un crecimiento exponencial de los postgrados, desde cursos breves hasta doctorados, un nivel que en Argentina tenía hasta ese momento un desarrollo limitado; parte de la reforma incluyó también la creación de un organismo de acreditación y evaluación.⁹ De esta manera se generaron desde hace más de una década ofertas en las universidades destinadas tanto a capacitar miembros de las OSC, como a formar investigadores en la temática. Existe actualmente una carrera de grado (licenciatura) especializada en la temática en la Universidad Nacional de San Martín; Maestrías como la de la Universidad del Salvador, la de Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento, carreras de Especialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, conjuntamente de las Universidades Torcuato Di Tella y San Andrés, en la Universidad Católica de Córdoba; Diplomatura Superior como nuestro caso en FLACSO en OSC y en Desarrollo Local y Economía Social. Todos ellos dirigidos a graduados en diferentes

⁹ Para conocer en profundidad la situación y oferta en la Argentina, consultar al organismos de evaluación y acreditación universitaria: www.coneau.edu.ar

disciplinas que comenzaron a descubrir que el camino del ejercicio de su profesión, no era unívoco ya que podía abrirse a nuevos campos. A su vez, podría también mencionarse la incorporación que el tema de las OSC tuvo en el diseño curricular de diferentes carreras; desde luego ello requiere un grado de análisis que no desarrollaremos aquí, pero sí mencionar que el tema logró alguna penetración en carreras como economía, trabajo social (tal vez la de mayor vinculación al tema), sociología, ciencia política, arquitectura, medicina, entre otras. En el caso de las ciencias sociales a través del estudio de los nuevos movimientos sociales y diversas manifestaciones; en otras áreas por la incidencia que las organizaciones pueden tener en la temática (vivienda popular, por ejemplo). Esto también es expresión, conviene señalar, de la crisis de paradigma que viven las profesiones en general y las liberales en particular, que se refleja en sectores al interior de cada corporación profesional en la búsqueda de nuevas visiones y modos de concebir la profesión, buscando lecturas de la dimensión comunitaria del conocimiento.¹⁰

Los estudios a los que hemos hecho referencia están vinculados en particular a orientar la formación profesional hacia las OSC, es decir, generar profesionales capacitados para trabajar en este tipo de organizaciones. Pero también se han fortalecido en los últimos años iniciativas de varias universidades para brindar asistencia técnica y formación a organizaciones de base, en particular a las de escasos recursos, cuyo trabajo territorial está vinculado a la crítica cuestión social. En este marco varias universidades incorporaron en sus departamentos de extensión cursos breves para organizaciones pequeñas en pro de apoyar emprendimientos de diverso tipo. En ocasiones estas iniciativas contaron con el apoyo o fomento del organismo del Estado nacional de vínculo con las OSC, el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en el presente con menos visibilidad, pero que en otros momentos poseía planes de financiamiento para la capacitación en organizaciones sociales, a través de las universidades. Algunas de estas, incluso, han creado un departamento estable de investigación y apoyo al sector (por ejemplo en los temas vinculados a la economía social).

También debemos señalar en el ámbito académico y universitario, la formación de especialistas en lo que se refiere a los procesos por los que atraviesan los programas y proyectos sociales. Dado que la ejecución de los mismos requiere de un seguimiento técnico que en ocasiones las OSC no poseen, fue volviéndose imprescindible la participación de investigadores y consultores en planificación, gestión y evaluación de proyectos. En un debate que pertenece a otra temática,

¹⁰ Es notable escuchar en repetidas ocasiones durante reuniones o jornadas donde participan organizaciones y profesionales que se vinculan a ellas, como estos últimos deben explicar que son una rara avis dentro de su profesión, ya que estas realidades las conocieron fuera de los ámbitos comunes a ella, y que por lo tanto se distinguen de sus pares.

también aquí se manifiesta cierta conflictividad entre el desarrollo del conocimiento en el ámbito académico, que tiende a la universalidad, frente al conocimiento específico que se requiere en este caso. Las experiencias más exitosas y productivas para las OSC y para las propias universidades, parecen ser aquellas en donde los especialistas se convirtieron de manera efectiva en un puente entre los conocimientos desarrollados en las universidades y las necesidades de las organizaciones, generando nuevos diálogos, pero manteniendo las identidades. Dicho de un modo más directo: cuando las universidades pudieron conversar en un lenguaje “conocido” para las organizaciones, sin convertirse en meros “técnicos” que aplican un esquema rígido al estilo de productos estandarizados. Cuando ello funcionó de este modo la producción fue abundante y muy productiva para las organizaciones.

4.2.2. Los partidos políticos

Como ya señalamos, y asumido por la sociedad en su conjunto, los partidos políticos y el mismo sistema de partidos atraviesan en toda la región de América latina por crisis de diversa intensidad. En el caso argentino esta intensidad es muy alta en lo que se refiere a identidades partidarias, institucionalidad y representación social. Esto hace que casi cualquier dimensión vinculada a los partidos, sea medida en términos negativos; uno de esos puntos es la capacidad de formación de cuadros, que los distintos partidos supieron tener. Ello unido a la fuerte penetración que habían conseguido en distintos espacios sociales, hacía que una importante cantidad de organizaciones de base o de apoyo, estuviesen identificadas con algún partido político o directamente fuesen fundadas por estos¹¹. Ello significaba que el partido también les “transfería” componentes ideológicos, marcos organizativos, estructura, procesos de toma de decisiones, funcionamiento jerárquico. Pero ese mundo tiene hoy una existencia mínima y fragmentada; puede hallarse tal vez en algunas ciudades más pequeñas del país, en lugares donde el desarrollo de instituciones sea menguado. En general, el campo que encontramos por el contrario, se caracteriza por la desconfianza (mutua por otra parte) y por lo tanto con baja interacción. Vale aclarar que nos referimos a los partidos políticos en tanto tales, ya que cuando estos ocupan el poder ejecutivo, las relaciones son mucho más importantes, la interacción e incluso la colaboración (aunque se presenten otros conflictos, por supuesto). Pero en términos de relaciones institucionales, capacidad de articular en el territorio o en temáticas, la debilidad es evidente. Ninguna OSC, no importa su orientación ideológica o su vinculación temática, desea siquiera parecerse a un partido político; por el contrario, algunos partidos políticos pretenden presentarse frente al resto de la sociedad como una organización social, y que en el fondo remite a la discusión de cómo se organiza el poder en una socie-

¹¹ Por ejemplo puede mencionarse la vinculación de muchas bibliotecas populares y cooperativas con el socialismo no soviético; de otros espacios culturales con el comunismo, pero fundamentalmente organizaciones populares con el peronismo.

dad. Con todo ello tiene su costado positivo, que le permite mayor autonomía a las organizaciones respecto de otras instituciones.

Lo que podríamos mencionar como herencia del ámbito político que algunas organizaciones han levantado, en particular desde el 2001, es la formación de escuelas de ciudadanía, donde desde las vivencias locales, se crean espacios para reflexionar y discutir, sobre un perfil de construcción de la ciudadanía de carácter mucho mas comunitario y subjetivo, no sólo pensando la ciudadanía como establecimiento jurídico de derechos. Estas iniciativas permiten a las OSC pensarse más allá de su territorio y de su tema específico de acción, evitando la endogamia y el distanciamiento con otras organizaciones, tan comunes en este espacio.

4.2.3. El New Management

Llegamos a la corriente que dominó el escenario de la capacitación por más de 10 años y cuyo peso continúa siendo relevante. En primer lugar no puede desvincularse de las reformas económicas llevadas adelante en la década del 90 y que se tradujeron en privatizaciones masivas, de los servicios públicos en particular, desregulación y apertura de la economía y descentralización en la ejecución y financiamiento de algunas políticas públicas, todo ello en un marco de fuerte des-industrialización y que globalmente se denomina neoliberalismo. Se trató de un proceso cuya capacidad transformadora no puede ser negada y con un nivel de impacto sobre distintos espacios sociales que ha sido notable. Esta influencia logró que los principios de maximización de los recursos, la consagración de la eficacia y la eficiencia como objetivos centrales, la utilización del marketing como estrategia comunicativa entre otros elementos que conforman la corriente del gerencialismo, lograran un consenso y adhesión notables desde diferentes espacios, como ya mencionamos.¹² Auspiciados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ofrecieron numerosos cursos de gerencia social en todos los países miembros. En la misma dirección surgieron numerosas consultoras privadas que brindaron capacitación o asistencia técnica a las organizaciones para la implementación de la gerencia social como paradigma organizador. Este proceso fue acompañado por una gran presencia a través de publicaciones, en general presentadas como manuales para el correcto desarrollo de las OSC.

Al referirnos al marco en el que la corriente de la gerencia social se instala, debemos agregar un dato fundamental: bajo la premisa del neoliberalismo, se esperaba que mientras el mercado “corrigiera sus propios desvíos” aguardando el “derrame” de las ganancias hacia el resto de los sectores sociales que inicialmen-

¹² Ver también Bombrarolo Félix en Revista Tercer Sector N° 59, Bs. As.

te quedaban fuera, las OSC serían las encargadas de contener la cuestión social, bajo la lógica de las políticas sociales focalizadas¹³. Bajo esta perspectiva, era razonable fortalecer a las organizaciones en sus niveles de eficacia y eficiencia, ya que el Estado terciarizaba hacia ellas buena parte de la política social. De este modo el paradigma de la gerencia social, se entroncaba con el modelo social y económico que el neoliberalismo propone.

Con las crisis del 2001, la Argentina sufrió un cuestionamiento de prácticamente todo lo que se hallaba en pie y las OSC no estuvieron exentas de ello. De aquí que también el modelo gerencial fuese observado como insuficiente para dar respuesta a una realidad social que se volvía mas compleja y cuya resolución no requería exclusivamente de una mejora en el modelo organizativo de las políticas y las acciones.

Desde luego, del 2001 a esta parte han sucedido varios cambios en el país, pero ello no quiere decir que el modelo neoliberal haya sido superado; y en términos de políticas sociales, si bien se rechaza la lógica de la focalización, permanece con fuerza en muchos sectores la idea de que es necesario adherirse a lógicas de organización semejantes a las empresariales.

5. TENSIONES EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.

Insistimos una vez más en que aquí presentamos de manera compactada, corrientes y realidades que desde luego son más complejas que nuestros esquemas, pero creemos que el ordenamiento que hemos elegido nos permite conocer las variedades que en Argentina presenta el tema. Para ofrecer también una mirada dinámica sobre los procesos de capacitación en si mismos, queremos plantear las tensiones que se dan en ellos y que representan algunas de las discusiones instaladas en las OSC, que incluso supera el tema de la capacitación. Plantear este aspecto es hacer emerger la cuestión del conflicto, que en ocasiones es ocultado en las organizaciones. En efecto, con frecuencia pareciera primar la lógica de aversión a reconocer que, como en cualquier espacio social, aquí también el conflicto está presente en múltiples dimensiones (también en la principal, que es la del poder). Estos atraviesan las organizaciones, de un modo semejante a como lo hacen los consensos y los acuerdos; y al referirnos a la capacitación, la tensión se manifiesta tanto al interior como hacia lo que puede considerarse externo a las

¹³ Por ejemplo en Kliksberg Bernardo: Pobreza el drama cotidiano, CLAD, 1998.

mismas. Estas tensiones surgen tanto a la hora de definir contenidos, lo atinente a los actores como así también a la metodología a utilizar.¹⁴

La capacitación implica opciones. A la hora de diseñar un programa de formación las organizaciones se encuentran frente a diferentes alternativas, no solo determinadas por la oferta existente. En primer lugar, se presenta la cuestión de si se define un programa global para toda la organización, por el que pasarían sus miembros, o si la cuestión queda librada a las búsquedas de cada uno por su cuenta. Esta decisión desde luego implica contar con recursos: las organizaciones más institucionalizadas y con mejor financiamiento, pueden plantearse programas para todos sus miembros, mientras que a las más pequeñas, esto les es prácticamente imposible. Este aspecto nunca debe dejarse de tener en cuenta, en particular si se plantea desde los espacios que pueden proveer capacitación. Ahora bien, cuando se planifica una capacitación de manera sistemática y que alcance a un grupo importante de miembros de la organización, surgen nuevas tensiones que obligan a tomar opciones sobre la orientación general que esta debe tener. A modo ilustrativo imaginemos cinco dimensiones que pueden provocar diferencias y supongamos, reduciendo las posibilidades que para cada uno de ellas se presentan, dos opciones posibles. El cuadro es el siguiente:

CUADRO I: Cuadro de tensiones

Dimensiones	Opción I	Opción II
Metodológica	Profesionalización	Procesos de aprendizaje
Saberes	Institucionalizados	Construidos
Protagonismo	Expertos	Militantes
Implementación	Manual de uso	Espontaneidad
Contenidos	Técnicos	Sustantivos

Como podemos observar, las respuestas elegidas para cada una de las opciones nos llevan a suponer que además hay cierta correlación entre el grupo de las opción I y el de la opción II. Podrá manifestarse, y con razón, que en la prácti-

¹⁴ Cuando ya había iniciado la escritura de este artículo, encontré en mi biblioteca un texto del sociólogo Roberto Martínez Nogueira, uno de los primeros en escribir sobre el tema que aquí nos interesa. Coincidentemente también refiere a las tensiones que los aprendizajes generan en las instituciones. Su lectura me ayudó a enriquecer este texto

ca esta división es algo maniquea, pues lo que se percibe no es tan claramente separable en estas dimensiones y opciones. Ello es cierto, pero por lo mismo que ya se mencionó, debe tenerse en cuenta que cada una de las opciones implican variables que tienen una gran coherencia entre sí, pues configuran visiones generales sobre el rol de las OSC en la sociedad.

Nos hemos referido en las primeras páginas al modo en que abordamos aquí la capacitación: un proceso de interacción complejo y no meramente técnico procedimental; de allí las dimensiones elegidas, que no se centran sólo en aspectos de calidad y contenidos, sino que lleva a pensar qué lugar ocupan los actores en juego, cómo orientar los contenidos y cómo debe llevarse adelante el mismo proceso. Las respuestas, que reducimos en las dos alternativas, interpretan debates que suelen presentarse en las organizaciones, particularmente, cuando el equipo a cargo de la capacitación es externo a la misma. Siguiendo esta línea, la opción I representa a quienes buscan organizaciones eficaces, creen fuertemente en los indicadores rígidos e institucionalizados de formación, por lo tanto estandarizados y comunes a todas las OSC. El grupo que compone la opción II, por el contrario, lo integran quienes afirman que siempre debe primar la misión y la identidad de la organización y que por tanto el proceso de formación debe orientarse por estos dos pilares de su deber ser. De este modo es claro que optar o al menos apoyarse en algunas de las opciones implica ventajas: la I ayudará en los procesos de capacidades técnicas, dejar capacidad instalada en la OSC, estandarizar procedimientos; la II fortalece los lazos internos, los vínculos y la identidad. Pero también hay peligros: en el primer caso, rutinizar la misión haciéndola demasiado estructurada y poco “sentida”; en el segundo cerrarse en miradas internas, que pueden llevar a no reconocer aportes nuevos, o acotar la capacitación al *micromundo* de la experiencia propia. Por ello es bueno tener en cuenta que “el aprendizaje institucional es el resultado de la atención simultánea y equilibrada de lo externo y lo interno, lo permanente y lo contingente, lo social y lo técnico y la participación y la jerarquía” (Martínez Nogueira, 1988: 11).

Este aspecto no es algo que podamos resolver aquí, en particular porque la respuesta a este planteamiento forma parte de la discusión que se dan las mismas organizaciones, ya sea de manera explícita o latente. Pero debe ser tenido en cuenta para ofrecer capacitación desde espacios académicos o de organizaciones internacionales o desde el Estado. Desde luego, en el fondo, las opciones no son tan rígidas y la *militancia* no excluye el rol de los *expertos* y viceversa, pero sí está claro que en no pocas ocasiones, se exige de alguna de las dos partes, un sometimiento de la otra, negándole los aportes que pueda hacer en determinada situación o en el proceso en general. ¿Acaso puede negarse que los contenidos técnicos y los sustantivos no forman en última instancia un par ordenado?

Si bien reconocemos que esta es una opción de las OSC, creemos que lo importante es que estas no asuman *by default* o sólo por la oferta disponible, la orientación que le imprimirán a su capacitación y a los procesos de formación. Decidir ello, orientará a la organización hacia los objetivos para lo cual fue creada; de no hacerlo, corre el riesgo de deambular en medio de construcciones definidas externamente, y perdiendo su nivel de autonomía. Después de todo, la formación, también debería incluir una reflexión respecto a cómo sostener niveles de autonomía que le permitan mantener su identidad y su incidencia en el tema que les preocupa.

6. NUESTRA EXPERIENCIA.

En el año 2000, nos planteamos desde el Proyecto Estado y Políticas Públicas de FLACSO – Argentina, llevar adelante un programa de apoyo a las OSC ofreciendo una capacitación que combinara elementos técnicos (planificación, evaluación, etc.) con aquellos de carácter mas político (reforma del Estado, perfil de las políticas sociales, etc.), a través de un curso de posgrado, que contaba originalmente de ocho clases de tres horas cada una¹⁵. La opción elegida se orientaba en que era necesario brindarle a las organizaciones tanto herramientas de trabajo, como de comprensión y de debate, sobre la situación política que vive el país, la cual afecta sin duda el trabajo que realizan. La respuesta fue muy buena en cuanto a inscriptos (se trató de un curso accesible en lo que hace a lo económico), pero no debe dejar de tenerse en cuenta que se trata de una formación de posgrado, lo cual nos demostró que son muchos los profesionales involucrados en el tema. Por ello es interesante ver que en cuanto a las procedencias, pudimos notar tres grupos claramente identificables: miembros de organizaciones de diverso tipo, investigadores del sector o jóvenes profesionales que estaban ingresando en la temática y finalmente funcionarios o empleados de organismos estatales (nacionales, provinciales y de gobiernos locales) de áreas que trabajan usualmente con OSC. Estas procedencias variadas, dieron siempre al curso una dinámica enriquecedora, ya que desde la coordinación hemos intentado favorecer el intercambio y el cruce de miradas. En esa misma dirección, el curso lo dictan distintos docentes, algunos invitados especialmente por alguna temática en la que se especializan, lo cual marca otros elementos: son tan diversas las temáticas de trabajo, que es necesario recurrir a distintos especialistas para que la capacitación aporte a todas las áreas de interés. Optar por un solo docente, es reducir las dimensiones que pueden abordarse.

¹⁵ El programa lo pusimos en marcha el director del proyecto y del curso Dr. Daniel García Delgado, el Lic. Daniel Arroyo y quien escribe este artículo como coordinadores.

La buena acogida que la propuesta tuvo, nos ha llevado a extender los alcances del curso y en la actualidad ha asumido la forma de una diplomatura¹⁶. Aquí con veinte clases, hemos diseñado cuatro módulos que a nuestro entender ofrecen una mirada general pero también con posibilidades de profundización. Así, la primera se concentra en los elementos conceptuales, que implican el Estado, la sociedad civil, las organizaciones, el voluntariado, la comunidad y los movimientos sociales, para verlos tanto en términos de debates como en cuanto a lo histórico en nuestro país y la región. El segundo módulo se refiere a lo temático, es decir aquellas áreas de interés donde las OSC trabajan; debimos necesariamente centrarnos en cinco de las múltiples que pueden ser abordadas (educación, salud, defensa del consumidor, fomento del empleo y políticas sociales) y sabemos que muchísimas nos quedan por abordar, pero esta muestra nos permite avanzar en algunas de las áreas claves. El tercer módulo se concentra en los aspectos más técnicos: diseño, gestión, evaluación y financiamiento de programas. Y finalmente el cuarto volcado a plantear distintas metodologías de incidencia: la perspectiva del desarrollo, el *advocacy*, la comunicación popular, el capital social y la OSC como unidades de producción.

El otro cambio que encaramos fue el del formato. A partir del año 2002, el curso que era sólo presencial, se convirtió en semi – presencial con envío de clases por correo electrónico y luego dos días de trabajo intenso en Buenos Aires. Pero como ello continuaba manteniendo barreras para quienes se encontraban en lugares muy distantes de Buenos Aires (recordemos el tamaño del territorio argentino) o incluso del exterior, en 2005 el curso asumió un carácter exclusivamente virtual, a través de la creación del campus virtual de la FLACSO¹⁷. Aquí comienza una experiencia novedosa para los cursantes y para nosotros mismos. La mediatización informática, impone otros códigos de relación, esfuerzos importantes para mantener el estímulo y un lenguaje muy claro en las clases para que éstas puedan ser bien aprovechadas. El curso incluye espacios de intercambio con los docentes y libres entre los alumnos. Pero a todos los que participamos, nos ha permitido conocer realidades muy diversas, debatir desde distintas miradas y aprender de los procesos de otros.

Como podemos ver el curso atravesó cambios vinculados tanto a los contenidos como al formato, en dimensiones varias. La presentación actual, nos permite también recibir a cursantes de diversas partes del mundo, lo cual ha enriquecido los aportes en beneficio de todos. Sin duda el no estar “frente a frente”, tiene

¹⁶ En el sistema argentino, la diplomatura se inscribe en la formación de posgrado, con ciento cincuenta horas de dedicación, representa un paso anterior a las especializaciones y a las maestrías, pero por encima de los llamados cursos de perfeccionamiento en posgrado, el perfil que tuvimos en nuestros inicios.

¹⁷ www.virtual.flacso.org.ar

su lado complicado, pues las relaciones de cercanía son siempre mucho más ricas, pero también es cierto que de otro modo no sería posible involucrarnos personas de realidades tan diferentes.

En otro orden, es importante mencionar que el formato virtual nos obliga a cambiar algunos hábitos en lo que hace a los cursos: a los docentes lograr una claridad en los conceptos utilizados que no deje demasiado lugar a las dudas y que en todo caso estas sean específicas; de parte de los cursantes, asumir una disciplina de estudio en la que se pautan días de lectura fijos y del mismo modo actuar frente a la realización de los trabajos prácticos; de otro modo la posibilidad de desganar frente al curso por el atraso en la lectura, hace peligrar su continuidad. En este sentido, todos estamos en una etapa de formación respecto al uso de los recursos virtuales, que seguramente las generaciones más jóvenes que crecieron junto a ellos, podrán asumir de un modo cada vez mas productivo.

7. A MODO DE CIERRE

Inserción profesional, búsqueda de rumbo, comprensión del presente, herramientas para la intervención, mayor capacidad técnica: son variadas también las búsquedas en los procesos de formación. Pero también se generan disyuntivas respecto a cual debe ser el énfasis en la orientación de la formación, en lo que hace a la didáctica y a los contenidos. En cualquier caso, lo que cuenta es que el camino elegido y las distintas opciones que se tomen sean fruto de la reflexión y el debate interno de la organización, antes que simplemente “subirse” a la tendencia del momento. El camino está iniciado y en la marcha se continúa aprendiendo. Las organizaciones de la sociedad civil han tenido muchos inconvenientes, pero también han demostrado en no pocas experiencias una gran capacidad de acción y de eficacia. Y finalmente recordar, como hemos visto, que no es un asunto que atañe sólo a ellas, sino que tanto el Estado, como la universidad, los profesionales y el mundo empresarial tienen su presencia y aportes para apoyar un sólido y enriquecedor camino de formación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD (2006), *Organizaciones de la sociedad civil en Argentina. Similitudes y diferencias*, Bs. As..
- DE PIERO, Sergio (2005), : *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, Paidós, Bs. As.
- DRUKER, Peter (1990), *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (1994), *Estado y sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*, Norma, Bs. As..
- KLIKSBERG, Bernardo (1998), *Pobreza el Drama Cotidiano*, CLAD, Caracas.
- KLIKSBERG, Bernardo (1995), *El Pensamiento Organizacional. De los dogmas a un nuevo paradigma*, Tesis – Norma, Bs. As..
- LEIS, Héctor (1987), *Los Organismos de Derechos Humanos Tomos I y II*, CEAL, Bs. As.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (1988), *Ciclo de vida y aprendizaje en las organizaciones no gubernamentales de promoción*, GADIS, Bs. As.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (1989), *Quién sabe qué. El aprendizaje sobre el aprendizaje*, GADIS, Bs. As.
- REVISTA TERCER SECTOR (2006), N° 59, Dossier especial sobre capacitación.

Conchi Martín, Ander Mimenza,
Itziar Etxebarria y Rafael López-Aróstegi.
*Miembros de los equipos de recursos humanos, forma-
ción y consultoría de Fundación EDE*

VALORACIÓN GENERAL DE LAS POTENCIALIDADES Y LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR Y PROPUESTAS DE MEJORA

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL TERCER SECTOR Y VALORACIÓN DE SUS POTENCIALIDADES

Para las organizaciones no lucrativas (ONL) resulta vital identificar, desde su propia práctica, aquellas pautas (valores, actitudes, modos de hacer) que resultan útiles para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos, y así, en lo posible, servir a sus destinatarias y destinatarios y transformar la realidad.

Esta práctica, reflexionada y contrastada con otras organizaciones, y no la mera práctica constituye su experiencia (su saber hacer) y representa uno de sus principales activos.

La formación constituye el principal instrumento de comunicación de esta experiencia de modo que todas las personas –socias, directivas, voluntarias, colaboradoras, profesionales...- interioricen los valores y actitudes y adquieran las capacidades (competencias) necesarias para realizar adecuadamente las tareas que permiten a la organización cumplir su misión.

Permite, por tanto, abordar funciones tan importantes para las organizaciones como la transmisión de su identidad, su cultura (misión y valores) y la adquisi-

ción de las capacidades necesarias para el logro de sus objetivos (visión, planes) mediante la socialización, contraste y enriquecimiento de valores, criterios y buenas prácticas.

Compartir este saber hacer, en la organización y con otras entidades, posibilita también construir visiones, propósitos, motivaciones, valores, criterios, procedimientos e incluso códigos, normas y modelos, de intervención y gestión, compartidos.

Además, aunque no debe utilizarse como mero espacio de encuentro interpersonal ni como recompensa - o castigo - ni sustituir otras herramientas de gestión (comunicación interna, evaluación del desempeño...), constituye un espacio de encuentro orientado al aprendizaje y contribuye a mejorar la satisfacción de las personas y su implicación.

CONCEPTO DE FORMACIÓN: ¿QUÉ ES UNA ACCIÓN FORMATIVA Y QUÉ NO?, ¿QUÉ IMPLICA GESTIONAR LA FORMACIÓN?

Son acciones formativas aquellas que disponen instrumentos adecuados (tiempo suficiente, interacción, medios didácticos...) para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y, en último término, capacidades significativas para contribuir, mediante su labor actual o futura, a la misión de la organización.

Así, pueden ser formativas muchas acciones que las ONL solemos realizar, tales como identificar buenas prácticas mediante el contraste con otras organizaciones a través de visitas, encuentros o intercambios, o adquirir capacidades observando a una persona experimentada o acompañándole en la realización de tareas¹. Sin embargo, no siempre son acciones formativas las reuniones de equipo ni las jornadas ni siquiera los cursos, si no cumplen estos requisitos. *Gestionar adecuadamente la formación requiere identificar los objetivos de la organización a los que es posible contribuir mejorando las capacidades de las personas y diseñar las acciones formativas procurando que faciliten la adquisición de estas capacidades.* Esto es, implica gestionar el aprendizaje significativo para la organización.

¹ Estas prácticas que ahora parecen reinventarse y que se formalizan con nuevas terminologías ("benchmarking", "jobshadowing"...), constituyen parte del bagaje del tercer sector.

Es importante que los objetivos de la acción formativa sean específicos, medibles, realizables, realistas y programados². Además, debemos prever medios para que lo aprendido se traslade a la práctica, realizando un seguimiento tras la formación, evitando así desperdiciar recursos.

De hecho, desde las ONL se ha concedido siempre mucha importancia a la utilidad de la formación para la entidad (para sus objetivos), a su conexión con la práctica procurando que formadoras y formadores fueran personas en activo, o al aprendizaje colectivo dirigiendo la formación a los equipos o, en ocasiones, a todas las personas de la entidad³.

El dinero y el tiempo disponible no suele ser mucho y los costes no son pocos (profesorado, aulas, materiales, salarios o compensación de gastos por desplazamiento del alumnado...) por lo que es muy importante orientar y gestionar bien los recursos.

LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR Y PROPUESTAS DE MEJORA

Nuestra impresión es que, en general y al igual que en otros sectores, existe un déficit de formación en sentido estricto. Se realizan cursos y se asiste a jornadas, pero las acciones formativas no siempre se gestionan adecuadamente. Así, aunque sea necesario mejorar la cantidad es vital incrementar la calidad de las acciones formativas, cuidando su gestión.

Parece necesario promover una reflexión sobre qué es formación y qué no, e impulsar la formación en sentido estricto en el sector, capacitando a las organizaciones y redes para gestionarla adecuadamente y formando tanto a las y los formadores como a las personas responsables de la formación en las organizaciones y redes.

Nos parece importante también identificar y potenciar las prácticas formativas tradicionales en el tercer sector y, al mismo tiempo, es un reto para el sector

² La referencia de estas características son los indicadores de la gestión de la calidad. Proviene del acrónimo en Inglés de SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timetabled).

³ Hoy se habla de definir "objetivos de la formación centrados en la organización y en el alumnado", evaluando el logro de ambos, o de "definir los objetivos centrados en el alumnado en términos de competencias", para conectar la formación con la práctica, y de "garantizar una masa crítica de competencias", es decir, de formar al número suficiente de personas para que resulte posible aplicar lo aprendido ("transferir las competencias adquiridas").

incorporar propuestas de gestión de la formación procedentes de otras tradiciones así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La formación debe posibilitar, asimismo, la sistematización de la experiencia de intervención y gestión de las organizaciones y redes.

La formación es un derecho de las personas remuneradas y voluntarias, y su impulso ha de constituir, además, una medida de promoción del tercer sector, con especial sensibilidad hacia las organizaciones más pequeñas (organizaciones que resulta importante preservar).

Los sistemas generales de financiación de la formación y los recursos específicos para impulsar la formación en las entidades del tercer sector son insuficientes. Al margen de las medidas que contemplan las diversas leyes “de voluntariado” en relación a su formación y de que las subvenciones puedan contemplar, en mayor o menor medida, la formación como objeto, no conocemos que exista en todo el Estado norma alguna de promoción de las ONL que permita impulsar la formación con el rigor y la intensidad que demanda el contexto social y la situación de las organizaciones.

Creemos que hoy se hace necesario el desarrollo de una normativa estatal y autonómica de promoción de las organizaciones no lucrativas que, contemplando la formación como uno de los instrumentos de promoción, contribuya a preservar las diferentes funciones que ha venido desempeñando históricamente el tercer sector, facilitando su adaptación a los cambios sociales.

Se realizan pocos planes de formación agrupados. Este parece un aspecto a potenciar, dado el tamaño de las organizaciones y la fragmentación del sector.

Algunas organizaciones, dado su reducido número de profesionales, no pueden organizar su propia formación mediante la financiación gestionada a través del crédito de la Fundación Tripartita (resultante de la aportación a la formación de cada trabajador a la Seguridad Social). Por otro lado, no siempre pueden atender desde un plan agrupado sus necesidades formativas específicas (se debe garantizar alumnado suficiente). Una posible solución sería permitir un porcentaje de acciones con un alumnado más limitado, sólo a estas organizaciones, o desarrollar sistemas que permitan poner en común las necesidades formativas en un territorio más amplio, planteando acciones on-line.

La formación, integrada en una estrategia más amplia de gestión del conocimiento compartida por organizaciones y redes, puede permitir generar una comunidad de aprendizaje que fortalezca al sector en su conjunto.

Concretamente, las organizaciones podrían tratar de garantizar a través de acciones de formación compartidas una serie de competencias que constituyen factores clave de éxito para el fortalecimiento de todas ellas:

- Competencias estratégicas. Hay que contar con habilidades asociadas a la visión estratégica y puesta en marcha de estrategias clave.
- Adaptación y aprendizaje. Hay que desarrollar la capacidad de adaptación a entornos cada vez más cambiantes, con una gran motivación por el cambio y una elevada autoestima para afrontar situaciones no conocidas.
- Habilidades de trabajo en equipo. Es necesario incrementar las habilidades relacionales y la motivación personal por los logros grupales.
- Capacidad relacional. Hay que desarrollar la capacidad de negociar y relacionarse con los colectivos que constituyen la organización, con otras entidades, con los diferentes grupos de interés ("sistema-cliente") de organizaciones y redes...
- Conocimiento multidisciplinar / especializado. Es necesario tener conocimiento sobre las diferentes dimensiones del trabajo, cada vez más complejo, de las organizaciones, por ejemplo, conjugando adecuadamente en los diferentes niveles de la organización capacidades relacionadas con la intervención y la gestión.

Finalmente, parece necesario, en el contexto actual de las organizaciones, impulsar conjuntamente iniciativas de capacitación de líderes - personas directivas, gerentes y otros perfiles profesionales de interés para el sector en el contexto actual - así como de formación de formadores y de responsables de formación en las organizaciones.

Felipe González de Canales López-Obrero
*Presidente de la Federación del Instituto
de Desarrollo Comunitario*

UNA VALORACIÓN GENERAL DE LAS POTENCIALIDADES Y LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR. PROPUESTAS DE MEJORA.

El desarrollo de los recursos humanos es particularmente importante en el medio rural. De ahí que la formación permanente y el aprovechamiento y optimización de los recursos y potencialidades del territorio sean objetivos del Instituto de Desarrollo Comunitario, asociación sin ánimo de lucro –ONL-¹ que aplica una metodología activa sustentada en la realidad socioeconómica del territorio y en los intereses profesionales; orientada a crear las condiciones para que el desarrollo de las zonas rurales sea territorial y sostenible.

En este contexto, la formación se configura teniendo en cuenta el voluntariado, como un partenariado constante entre asociaciones e instituciones, entre lo privado y lo público; en un proceso endógeno que aplica un modelo operativo largamente experimentado.

La metodología y los modelos operativos del IDC configuran un espacio formado por las unidades de apoyo formativo:

¹ El Instituto de Desarrollo Comunitario es una Federación de asociaciones sin ánimo de lucro, con años de historia y experiencia en el impulso y sostenimiento del desarrollo rural en España. Su ámbito de actuación se extiende a todo el territorio nacional. Sus actividades se iniciaron en 1979 y desde 1984, fecha en la que se articula en torno a una federación de IDC regionales o provinciales, trabaja en once Comunidades Autónomas; siempre en el marco de operaciones y actividades de desarrollo global privilegiando su dimensión económica.

- Marco de acogida. Información y orientación.
- Animación y promoción.
- Taller de proyectos.
- Fondo documental.
- Observatorio de la innovación.
- Laboratorio de nuevas ocupaciones.
- Antenas de cooperación interterritoriales

Las unidades de apoyo proporcionan los elementos necesarios de formación y facilitan el acceso a una cualificación permanente. Su oferta diversificada y personalizada, permite estructurar itinerarios formativos innovadores.

FORMACIÓN Y COHESIÓN SOCIAL

El desafío presente y futuro de la convivencia democrática no consiste sólo en recomponer su relación con la ciudadanía, sino en apostar por la construcción de una ciudadanía capaz de ser agente de su futuro individual y colectivo.

De esta forma se expresa en el tratado de Ámsterdam que prevé impulsar una ciudadanía más activa y participativa en la vida de la comunidad, fundada sobre una aproximación integral del aprendizaje a lo largo de toda la vida y la complementariedad de las ciudadanía europea y nacional.

En esta misma línea se manifiesta la carta europea de la formación con una Comunicación de la Comisión acerca de la “Educación y Formación 2010” para coronar con éxito la estrategia de Lisboa.

En la carta se lee que “uno de los objetivos antes de que concluyera el 2010”, es que la Unión tenía que “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”. Asimismo, el Consejo señaló que esos cambios exigían no solamente “una transformación radical de la economía europea”, sino también “un programa ambicioso de modernización del bienestar social y de los sistemas educativos”. Nunca antes el Consejo Europeo había reconocido de esa manera el papel que desempeñan los sistemas educativos y de formación dentro de la estrategia económica y social y el futuro de la Unión.

El tercer sector confirma con su experiencia como los jóvenes adultos, los trabajadores altamente cualificados y los activos son las personas que tienen más posibilidades de formarse a lo largo de la vida. Son conscientes de los beneficios de una actualización de sus competencias y, por ello, están más motivados.

Por el contrario, las personas con bajos niveles de educación o de cualificación, los trabajadores de cierta edad, las capas de población marginada o que residen en barrios desfavorecidos o zonas aisladas y las personas con dificultades de aprendizaje están a menudo poco informadas de las posibilidades de educación y de formación.

Las instituciones y los programas les parecen poco pertinentes en relación con sus necesidades. De ahí que uno de los desafíos del tercer sector sigue siendo sensibilizar a estos grupos desfavorecidos respecto a las ventajas de la educación y la formación y hacer que los sistemas sean más atractivos y más accesibles y estén mejor adaptados a ellos.

El seguimiento comunitario de la realización de estrategias nacionales en materia de educación y de formación permanente está concediendo una especial importancia a esta dimensión.

CIUDADANÍA ACTIVA

Para que una ciudadanía activa sea eficaz es necesaria la educación para la participación; es decir, la educación debe considerar la participación como un objetivo estratégico, un punto de partida y no de llegada.

Participar significa que los/as ciudadanos/as se implican y comprometen solidariamente con su territorio en la toma de decisiones y en el desarrollo local. No hay participación sin compromiso.

Así, la formación va encaminada a desarrollar la capacidad de participación en la vida social, cultural, política y económica. Desde este punto de vista, el aprendizaje consiste en una adecuada preparación, reciclaje y perfeccionamiento intelectual, técnico y profesional.

En el contexto del tercer sector en el que nos movemos, dentro de la formación, interesa de forma especial desarrollar lo siguiente:

- Ejercitar una conciencia de ciudadanía.
- Adaptación a la vida comunitaria.
- Desarrollar destrezas, hábitos y valores para actuar de manera organizada y eficaz.
- Motivar para la participación.
- También hay que poder participar. Si no existen los cauces y mecanismos necesarios en la sociedad y en las organizaciones no podrá materializarse la participación. Por tanto requiere de la creación de estructuras que faciliten la comunicación, el debate, la toma de decisiones y la acción común.

En este sentido la formación para la participación se perfila como un instrumento para el cambio, como el instrumento estratégico del desarrollo.

Es un modelo que requiere acciones pedagógicas orientadas a la persona en su globalidad, a la inteligencia, a la razón, a la voluntad y al sentimiento.

Así pues, para que la participación sea un verdadero cauce de desarrollo, debe cumplir una serie de condiciones: ser responsable y comprometida, activa y generalizada.

Cuando esta participación existe, la formación se establece de forma permanente como un círculo virtuoso: la participación lleva a la formación y la formación a la participación; en otras palabras a:

- Abrir horizontes.
- Comunicar seguridad y confianza en sus propias capacidades.
- Estimular una mayor voluntariedad y dinamismo.
- Asumir, de modo gradual, responsabilidades crecientes en el desarrollo de su territorio, más allá, de los empeños singulares de cada uno.
- Querer participar y contribuir en la ejecución de distintas iniciativas o proyectos

Así las cosas, la suma de todas estas manifestaciones e iniciativas constituye la creación de un clima favorable para una participación comprometida con el desarrollo en muchos territorios.

UNA CULTURA CIUDADANA DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO

Las organizaciones no lucrativas y el voluntariado, junto con las políticas activas de empleo, dirigidas a los colectivos que tienen más dificultades, son instrumentos especialmente necesarios para las estrategias formativas.

Por lo tanto, el voluntariado está llamado a ser un impulso positivo para la búsqueda de soluciones teóricas y prácticas a los problemas sociales; debe enfrentarse a ellos con creatividad y con pluralidad de planteamientos y actuaciones.

No obstante, cuando hablamos de voluntariado en un sentido amplio estamos hablando de una cultura participativa, ciudadana y comprometida. Desde esta perspectiva, las organizaciones de voluntariado social son un instrumento idóneo para promover la dinamización social y la mejora de la calidad de vida.

Esta función la realizan promoviendo proyectos, aunando esfuerzos, coordinando y generando acciones comunes; siendo también mediación social privilegiada para que sean atendidas las necesidades de las personas y de los grupos menos favorecidos.

Sin embargo, el voluntariado en el medio rural requiere una formación específica, puesto que hay que tener en cuenta diversos aspectos no sólo la acción social, educativa, profesional y económica, sino también la cultural. El voluntariado cultural, tanto en la recuperación, conservación y promoción del medio ambiente, la cultura popular y tradicional, como en la defensa del patrimonio histórico y artístico. El voluntariado sólo encuentra su sentido como respuesta a una determinada comprensión de la realidad social y medioambiental rural.

PROPUESTAS DE MEJORA

La formación apunta:

- A la financiación de inversiones intelectuales capaces de generar una dinámica de participación duradera en el desarrollo de los pueblos. Inversiones que respondan a las demandas de la sociedad.
- Será necesario trabajar para promover la capacidad de iniciativa y la motivación suficiente para animar nuevas propuestas de actividad.
- La formación se presenta, en el conjunto de los objetivos que se han ido formulando, como el instrumento capaz de sensibilizar a la sociedad de la necesidad de articular mecanismos para ir más allá de la mera adquisición de la educación, para procurar un *cambio de mentalidad*

El hecho de saberse, sentirse e identificarse como ciudadano de un territorio, puede motivar a los individuos a trabajar por él. No en vano, la potenciación de la vida local implica, entre otras cosas, una mayor participación y representación, sobre todo a través de nuevos cauces; destacándose especialmente la participación que es, además, un estilo de gobernar diferente y que implica un desarrollo de la tarea formadora de la ciudadanía local y de su cultura cívica.

Ana Gutiérrez Laso
*Directora de la Escuela de Formación Asociación
Proyecto Hombre*

LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN DROGODEPENDENCIAS

LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROYECTO HOMBRE¹

La Asociación Proyecto Hombre está compuesta por 26 centros gestionados de manera autónoma y que comparten con los demás el método terapéutico y la misma filosofía, lo que quiere decir que los Centros participan de su experiencia recíproca, trabajan desde el apoyo y la cooperación entre ellos y comparten formación e investigaciones. En el año 2006 recibieron tratamiento a través de estos centros más de 19.000 personas.

En Proyecto Hombre ser terapeuta en drogodependencias es bastante más que poseer una serie de conocimientos y aplicar adecuadamente unas técnicas determinadas. Es trabajar con y para las personas: formar parte de un equipo multidisciplinar, caminar codo a codo con voluntarios y colaboradores, acompañar a quienes van haciendo un proceso de reconstrucción personal y a sus familias.

Nuestros terapeutas se “van haciendo” sobre una formación profesional seria, pero teniendo en cuenta que, sobre todo, es su persona la herramienta tera-

¹ Este artículo parte de la síntesis del publicado en la revista “Proyecto”, nº 61, Marzo 2007. www.proyectohombre.es

péutica más eficaz que poseen. Por eso su formación ha de ser integral e integradora, práctica y teórica, desde su propia experiencia y en coherencia con el proceso de crecimiento que ellos mismos van realizando.

Hay que señalar que una de las características de nuestra Asociación es la multidisciplinaridad de los equipos, formados por profesionales en distintas áreas que, una vez incorporados, comparten el periodo de formación básica. Esto, a la vez que enriquece las aportaciones de los alumnos en la formación, permite poner bases comunes al futuro trabajo, clarificar criterios y compartir una misma metodología de intervención, independientemente de su formación previa.

También se incorporan en nuestros equipos personas que han realizado el itinerario terapéutico con nosotros, y que lo han finalizado de manera satisfactoria al menos dos años antes, durante los que se han desligado del Centro y se han incorporado al mundo laboral en otros trabajos. Han de reunir la formación previa adecuada o la capacidad de ir adquiriendo, y las cualidades y destrezas personales necesarias para su futuro trabajo como educadores o terapeutas. Cuando estos requisitos se dan, complementan y enriquecen en gran manera a los equipos desde su experiencia vivencial del tratamiento, y son para nuestros usuarios un referente claro de que es posible escapar de la trampa de las adicciones.

La formación base de los terapeutas se imparte desde la Escuela de la Asociación Proyecto Hombre. Esta formación no se limita a una oferta de conocimientos. Trata, además de eso, de:

- Proporcionar un espacio integrador de criterios y reflexiones en constante revisión y actualización, que permita dar cauce y compartir las diferentes experiencias de cada uno de nuestros Centros desde la riqueza de su diversidad.
- Mantener la motivación de los que ya llevan tiempo trabajando y despertarla en los que comienzan.
- Cuestionar el propio trabajo y encontrar alternativas creativas para mejorarlo.
- Favorecer el proceso de conocimiento y crecimiento personal de cada uno de nuestros profesionales.
- Aportar no sólo los conocimientos técnicos para desarrollar nuestro trabajo, sino además transmitirlos teniendo en cuenta la concepción humanista de persona que nos es propia y los valores en los que creemos.

La metodología para conseguir esto no se limita a exposiciones de especialistas de los diferentes temas, sino que añade el trabajo en grupos, el feed-back como modo de aprender unos de otros, la implicación personal y el análisis de la

propia coherencia, ya que nuestra profesionalidad conlleva un modo de ser y de actuar. De esta forma se complementa la adquisición de conocimientos técnicos con el desarrollo de actitudes y destrezas personales.

UNA ESCUELA DE FORMACIÓN PROPIA:

Este estilo de formación, está en el origen de la necesidad de constituir una Escuela propia y común a todos los Centros Asociados de Proyecto Hombre, que proporcione espacios y tiempos adecuados para lograrlo. En este aspecto, simultanear las clases con la convivencia residencial de los alumnos y, en algunos casos de profesores y tutores, facilita notablemente un aprendizaje más intensivo y vivencial.

Objetivos de la Escuela:

- Posibilitar la formación de los nuevos terapeutas que se van incorporando en nuestros 26 Centros Asociados. Esto aporta una gran riqueza y diversidad al ser una formación compartida por miembros de diferentes Centros.
- Ofertar y organizar cursos de Formación Continua para nuestros profesionales, abiertos también a los de otras instituciones.
- Integrar en los planes de Formación básica y continua las nuevas experiencias desarrolladas en los Centros.

De forma paralela y complementaria a los objetivos anteriores puramente formativos, también se facilita el encuentro y coordinación de las diferentes comisiones y grupos de trabajo que, a nivel nacional, desarrollan los proyectos de la Asociación en las distintas áreas: comunicación, evaluación, prevención, voluntariado, adolescentes...

Los cursos de formación:

Los cursos se estructuran en tres niveles: Formación Básica, Formación Continua y Formación Universitaria.

En los primeros tiempos de existencia de la Escuela, se dio prioridad a los Cursos Base, ya que la formación inicial de los futuros terapeutas era la necesidad más urgente. Se realizaban tres promociones de Curso Base cada año, lo que permitía el paso de un gran número de profesionales que iniciaban su trabajo en Proyecto Hombre. Con el paso del tiempo, cada centro fue consolidando su plantilla de terapeutas, por lo que la demanda de formación inicial fue disminuyendo,

al tiempo que se incrementaba la petición de cursos de formación continua y reciclaje. Por esta razón progresivamente fue aumentando la oferta de este último tipo de cursos.

También se consideró la posibilidad de organizar algún tipo de formación equivalente al postgrado universitario, que diera a nuestros profesionales la oportunidad de especializarse en drogodependencias con el aval de alguna universidad de reconocido prestigio. Esto fue el origen del curso de Experto Universitario con el respaldo de la Universidad Complutense de Madrid.

Profesores de la escuela:

Ponemos especial cuidado en escoger el profesorado que imparte nuestros cursos. Se trata de que sean, además de expertos en su materia, buenos expositores y comunicadores de la misma. Se busca también que sean capaces, si la situación lo requiere, de adaptar el programa que traen a las necesidades específicas del grupo de alumnos. Además, la metodología de exposición es participativa, por lo que habitualmente no se trata sólo de ponencias magistrales, sino que se complementa con prácticas sobre el tema, trabajos de grupo, debates... Tanto para los cursos de formación básica como para los de formación continua, el profesorado está formado por profesionales de nuestros Centros Asociados y por expertos ajenos a Proyecto Hombre.

Esta diversidad y cualificación de los profesores de la Escuela, la variedad de las materias impartidas, la cuidada preparación de los cursos y la evaluación continua que vamos realizando de cada uno de ellos, nos permiten ofrecer una propuesta formativa de calidad a todos los profesionales que participan. Con ella queremos conseguir no sólo la adquisición de conocimientos y técnicas, sino también favorecer las potencialidades personales, las actitudes coherentes, el crecimiento personal y el intercambio de experiencias que hagan madurar a nuestros profesionales en el “arte” de acompañar a quienes deciden reconstruir su vida con nuestra ayuda.

RETOS DE FUTURO

En lo que se refiere a los retos de futuro que se nos plantean como Escuela de Formación y que pueden ser extensibles a otras organizaciones del ámbito de las drogodependencias y al Tercer Sector, en general, podemos señalar:

Apuesta por la formación continua y el reciclaje.

Nos parece sumamente necesario que forme parte de nuestra cultura organizativa la necesidad de una formación continua de los profesionales, remunerados o voluntarios, de nuestras organizaciones. El reciclaje entendido como una capacidad de adaptación a nuevas realidades, que en el mundo de las drogodependencias y de las adicciones es más que evidente, la inclusión de dinámicas creativas en nuestro trabajo y la necesidad de romper con la idea de “si funciona para qué cambiarlo”.

Necesidad de la formación en el cuidado del cuidador.

Otro tema que reclama cada vez más nuestra atención es la necesidad de que la formación más allá de la adquisición de conocimientos incluya otros objetivos fundamentales para los profesionales del sector como es el cuidado del cuidador. El encuentro que facilita la formación de los profesionales permite el intercambio de experiencias, el apoyo mutuo, la “desdramatización” de situaciones personales, la incorporación de herramientas de otros y, también, contribuye a prevenir el “burnout”.

Apertura a otras organizaciones y ámbitos del Tercer Sector.

Consideramos que el contenido formativo de nuestros cursos es extensible a otros ámbitos de actuación del Tercer Sector y que la metodología de Proyecto Hombre no tiene porque ser exclusiva de nuestra organización sino que puede ser aprovechada por otras entidades, no como modelo sino como recurso a aplicar en determinados ámbitos y realidades. Esto nos ha llevado abrir nuestras ofertas formativas a otras organizaciones del sector, no sólo de las drogodependencias, sino de todas las organizaciones que tienen como objetivo la transformación de una realidad social desde la construcción desde y con el otro.

Montserrat Ros i Serra
*Presidenta de la Asociación PROBENS
(Asociación para el Estudio y Promoción
del Bienestar Social)*

VALORACIÓN GENERAL DE LAS POTENCIALIDADES Y LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR Y PROPUESTAS DE MEJORA.

En los últimos años, la oferta formativa dedicada al Tercer Sector ha vivido una mejora importante. De hecho ahora se puede hablar de una verdadera oferta; a lo que podíamos acceder anteriormente era a cursos, seminarios, jornadas, etc. que escogían las personas profesionales, voluntarios o colaboradores de las entidades, por su cuenta y riesgo, asumiendo los costes y la inversión de tiempo, pero que muchas veces atendía a los gustos y preferencias de la persona en cuestión y no a las necesidades de formación que la entidad tenía que cubrir.

Creemos que en estos momentos hay una buena y variada oferta de temas formativos, que es más fácil acceder a ellos, que la información llega a un número importante de entidades del Tercer Sector si estas están minimamente por la labor de cuidar la formación de sus colaboradores, y que cada vez más se tiende a que algunos criterios como los de calidad, eficiencia, competitividad, etc. sean los protagonistas de la formación ofertada.

Siguen existiendo impedimentos para que toda organización del Tercer Sector aproveche plenamente los recursos formativos existentes:

- Las entidades que trabajan mayoritariamente con voluntariado y no tienen una mínima estructura remunerada que realice el seguimiento de lo cotidiano, quedan con mucha frecuencia fuera de los circuitos de difusión de

los cursos y jornadas de formación, por no llevar un seguimiento diario de la información que les llega, por no poder actualizar sus datos de contacto, por no tener recursos para crear una página web adecuada a sus necesidades y que funcione como herramienta de marketing (no existen en el mundo de las TIC).

- Las entidades que trabajan con poco personal, donde todo el mundo hace de todo, y las horas están sobreocupadas por los servicios de atención a los usuarios, sin prever tiempos y espacios de reflexión, de formación, de análisis y planificación del trabajo, ..., tienen pocas posibilidades de acceder a cursos de formación que tienen horarios coincidentes con los de la atención diaria, o que suponen muchas sesiones (porque el contenido es amplio y se alargan en el tiempo) a las que no pueden acudir de modo estable y acaban por abandonar.
- El trabajo en red, que está en auge desde hace un tiempo (aunque a nivel de barrio o de pueblos pequeños ha funcionado toda la vida), podría ser una buena herramienta para compartir recursos formativos más ajustados a las necesidades de sus miembros. Sin embargo, se convierte demasiado a menudo en un espacio en el que solamente algunas entidades comparten buenas prácticas e ideas con efecto multiplicador o recursos concretos (espacio a compartir, profesionales comunes, derivación de usuarios, complementariedad en la atención, etc.) mientras que la mayoría se limita a escuchar y a recibir, sin realizar un verdadero intercambio. Y curiosamente, son las entidades más grandes, con más capacidad de generar ideas y recursos, las que son también más reticentes a compartirlos, como si quisieran preservar su parcela de actuación, de terreno propio, generando una relación de competencia y no de complementariedad con el resto de entidades del entorno.
- Finalmente, desde nuestra experiencia como entidad del Tercer Sector, que lleva ya casi 25 años de trayectoria, lo que hemos detectado es que hay una carencia importante de formación en aspectos más filosóficos o no tan tangibles en torno a la vida y desarrollo de las entidades no lucrativas del sector social. Una de las actividades que no tenemos escritas en nuestra lista de tareas, pero que hacemos muy a menudo, es la de asesorar e informar a entidades que se plantean su futuro más inmediato o a personas que quieren formar una asociación y que necesitan que alguien les cuente de primera mano su experiencia con el fin de saber por donde seguir así como los “pros” y los “contras” de un crecimiento demasiado rápido o de un estancamiento por miedo a arriesgarse y actuar en otros campos más allá de los habituales. Formar en actitudes, en vocaciones, en

implicación personal, es una tarea difícil en los tiempos que corren, en los que la responsabilidad personal está desapareciendo, y se traspasa siempre al otro. Pero al mismo tiempo, es un elemento imprescindible en nuestras entidades, que tiene que coexistir por igual al lado de los criterios que antes comentábamos, de calidad, eficiencia y competitividad sana.

Ante estos aspectos que hemos resaltado como “dificultades” de las acciones formativas en el Tercer Sector, sugerimos algunas propuestas que, a nuestro criterio, podrían mejorar el panorama formativo dentro de este ámbito:

- Realizar una difusión más exhaustiva de las acciones formativas, asegurando que la información llega a las entidades más pequeñas de cada territorio, utilizando redes que ya funcionen, administraciones locales que trabajen más directamente con estas entidades, etc.
- Reforzar presupuestariamente, desde las administraciones pertinentes, el apoyo a las estructuras de las entidades, ya que lo más frecuente es que las subvenciones y convenios sean para financiar actividades concretas, no para mantener su funcionamiento diario.
- Realizar una oferta de formación a medida de las entidades, facilitando que ésta se pueda realizar en la misma entidad, o en colaboración con varias, de manera que se ajuste a las posibilidades reales de asistencia y de aprovechamiento de su contenido.
- No concentrar la mayoría de acciones formativas en un periodo concreto del año, sino repartirlas por igual en los diferentes trimestres, para que haya más posibilidades de acceso (hay una tendencia a ofertar formación en el último trimestre del año, donde la mayoría de entidades están cerrando justificaciones, memorias, planificando el siguiente año, etc. y se hace prácticamente imposible dar respuesta a los cursos y seminarios que se proponen, aunque sean de gran interés).
- Facilitar el acceso a las TIC de las entidades con pocos recursos: conseguir un ordenador no es difícil, hay organizaciones que se dedican a aprovechar material informático de empresas y administraciones para las entidades sociales, pero los equipos que nos llegan también son anticuados para nosotros, y vamos acumulando “ordenadores dinosaurio” en los que tenemos que invertir más dinero para ponerlos al día que si compráramos un equipo nuevo. Por lo tanto, proponemos campañas de actualización de los equipos informáticos, a través de subvenciones para equipamiento (que también son escasas) o convenios con empresas del sector, que nos

permitan adquirir equipos actuales a un precio más asequible, o con facilidades de pago (estos convenios podrían formar parte de la responsabilidad social de las empresas, de la que se habla mucho pero no se visibiliza demasiado).

- Ofrecer una formación específica de trabajo en red y en los principios del asociacionismo. El trabajo en red es el futuro, sobre todo en un sector como el social en el que los recursos aún son precarios y hace falta aprovechar al máximo los que existen. Hay que formar a las personas de las entidades (sobretudo a los directivos) en responsabilidad personal, en implicación, en potenciar el trabajo complementario, en que lo importante es la suma de los esfuerzos de cada uno porque se construye un proyecto nuevo y renovado, que ha de repercutir en nuestro trabajo cotidiano.
- Hay que realizar también un proceso pedagógico con las administraciones que nos apoyan económicamente, porque son las que han promovido hasta ahora la competencia entre entidades, valorando mucho más la baja de precios en los servicios, que la calidad ofrecida o el valor social añadido de nuestras organizaciones.

Estas son pues, algunas de las reflexiones y propuestas que expresamos en nuestra entidad y que hoy hemos plasmando en esta colaboración. Seguramente algunas se repiten en el seno de otras entidades; si nos sentimos identificados con ellas y les damos validez, seguiremos sumando esfuerzos para que se conviertan en reivindicaciones efectivas, que promuevan un cambio importante, primeramente en el ámbito del Tercer Sector (somos nosotros los que nos lo tenemos que creer) y después en el resto de agentes con los que compartimos nuestras acciones (administraciones, empresas, sindicatos).

	RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL	

Beneyto Pérez, José María (Director) y Rincón García
Loygorri, Alfonso (Coordinador)(2007)
Bosch, Barcelona.

TRATADO DE FUNDACIONES VOL. I Y II

A nadie se le escapa que las fundaciones se han convertido hoy en un elemento fundamental del Tercer Sector en España. En los últimos 20 años han crecido en número y en actividades, como consecuencia entre otros factores, de las reformas jurídicas realizadas en nuestro país.

En este contexto, la publicación del libro *Tratado de Fundaciones* no podría ser más pertinente. Especialmente, porque como sugiere el director de la Asociación Española de Fundaciones, Ignacio Camuñas, en el prólogo al citado libro, hay una especie de moda fundacional, que lleva a crear fundaciones. Sin embargo, no resulta tan fácil asegurar la sostenibilidad de muchas de estas fundaciones. Tampoco parece posible en ocasiones justificar su existencia desde un punto de vista social, atendiendo a los proyectos que realiza y a la forma de llevarlos a cabo. Este libro nace precisamente para socorrer a las fundaciones; para ayudarles a que su “aventura fundacional” se estabilice y no se mantenga en estadio de aventura, sino que se desarrolle y arraigue en la sociedad, con un modelo de gestión profesional y eficaz.

Este libro resulta un manual de consulta y lectura básica para todos aquellos vinculados con el mundo fundacional. Es evidente su utilidad para directivos y técnicos de fundaciones. Más allá de estos destinatarios, la obra es relevante para

otros agentes como profesionales de las empresas, despachos de abogados, consultoras económicas, administraciones públicas y autoridades.

El Tratado se orienta con una clara perspectiva pluridisciplinar, analizando la actividad de las fundaciones desde una perspectiva lo más amplia posible. Así los 31 capítulos que forman el libro se pueden intuitivamente agrupar en tres bloques temáticos: el bloque jurídico, el de gestión y el sociológico. La amplia variedad de temas tratados permite abordar tanto el estudio detallado de la normativa aplicable como aspectos más prácticos, relacionados por ejemplo con la fiscalidad o la gestión financiera de las fundaciones, así como el análisis de los efectos de las fundaciones en la sociedad.

Los capítulos 1 a 23 se dedican a analizar los aspectos jurídicos de la actividad fundacional, especialmente lo relativo a su constitución (elaboración de Estatutos, patrimonio de la fundación, y proceso de constitución), funcionamiento (contabilidad y modificación o extinción de fundaciones), sus órganos de gobierno (patronatos), y los organismos de control de las fundaciones (Protectorados, Registros y Consejo Superior de Fundaciones). En este bloque se abordan también otros temas como los antecedentes históricos de la fundación, el Derecho de fundación en la actualidad, la personalidad jurídica de la fundación y los tipos de fundaciones. Además, se dedican capítulos específicos a examinar tipos “especiales” de fundación: las fundaciones de empresa, las de servicios sanitarios y las cajas de ahorro. En tercer lugar, se aborda el estudio de la fiscalidad de las fundaciones, tanto la normativa general como la de las Comunidades Autónomas, dedicándose un capítulo al análisis de los incentivos fiscales al mecenazgo. El bloque se cierra con una revisión jurídica internacional, examinando, en primer lugar, el régimen legal de las fundaciones internacionales en España. En segundo lugar, se estudia la situación del Tercer Sector en la Unión Europea, incidiendo en el rol que para ellas configuran los Tratados, y resumiendo y describiendo la normativa aplicable a las organizaciones que conforman el Tercer Sector: cooperativas, asociaciones mutualidades y fundaciones.

En conclusión, el primer volumen y buena parte del segundo volumen de la obra se dedican a examinar los aspectos jurídicos de la actividad fundacional, tanto los que afectan a la constitución de la misma como los que inciden en aspectos de gestión, como la contabilidad o la fiscalidad.

El segundo bloque (capítulos 24-27) está dedicado a los aspectos de gestión de las fundaciones. Más específicamente, se analizan tres dimensiones de la gestión: financiera, la de marketing y comunicación y la estratégica. En cuanto a la gestión financiera se analiza la estructura financiera de la entidad, así como las políticas que debe poner en práctica, la estructura del departamento financiero o

la gestión de la financiación. Se revisan también las vías de financiación de la entidad, analizando en detalle las vías privadas (empresas y particulares) y las vías públicas (subvenciones), proponiendo una estrategia de captación de fondos.

En el capítulo dedicado a gestión de marketing, se revisan los fundamentos del marketing social, orientado a conseguir cambios en actitudes, creencias y hábitos que beneficien a la sociedad, con un enfoque práctico, ofreciendo consejos concretos para las entidades. Con el mismo enfoque se orientan los epígrafes dirigidos a la gestión de la comunicación en las fundaciones. El último capítulo del bloque examina los principios de planificación estratégica y los aplica a la dirección estratégica de las organizaciones sociales, especialmente de las fundaciones.

Finalmente, el tercer bloque (capítulos 28-30) estudia las fundaciones desde una perspectiva sociológica. En primer lugar, se examina el papel que juegan hoy las entidades del Tercer Sector en relación a los fallos del Sector Público y el Sector Privado, ofreciendo una breve descripción de la importancia del Tercer Sector hoy en el mundo. Se dedica un capítulo específico al análisis de las fundaciones en España, desde su historia, hasta el papel que se espera jueguen hoy y en el futuro. El capítulo 29 completa este análisis haciendo mayor hincapié en los aspectos sociológicos de las fundaciones y revisando sus modos de funcionamiento, cultura corporativa, estilos de dirección, entre otros.

El bloque, y la obra, terminan con el capítulo dedicado al futuro, en el que se recogen, entre otros retos, el de la integración asociativa de las fundaciones, el papel de líderes que deben asumir en el Sector, su internacionalización o las posibles modificaciones en la configuración jurídica de la fundación. En resumen, se presenta una completa agenda de trabajo que deben abordar las fundaciones si quieren desarrollarse y afianzarse en el siglo XXI, con crecientes expectativas sociales en cuanto a su transparencia, gestión, profesionalización y eficacia.

En el libro han participado más de 40 autores, coordinados por el Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo. La especialización de los autores y la pluralidad de voces recogidas enriquecen también la publicación, contribuyendo a la calidad de la obra.

Dr. Carmen Valor Martínez
Profesor Universidad Pontificia Comillas – ICADE

Izquierdo Escribano, A. (dir.)(2006),
Ed. Fundación BBVA. Bilbao.

DEMOGRAFÍA DE LOS EXTRANJEROS. INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

La población extranjera se ha multiplicado por cuatro en tan solo siete años. En un contexto de envejecimiento demográfico y saldo vegetativo casi nulo, la irrupción del aporte migratorio positivo y en progresivo aumento ha adquirido protagonismo en el crecimiento demográfico de la población, que en la actualidad supone más de la mitad en todas y cada una de las comunidades autónomas españolas.

Demografía de los extranjeros. Incidencia en el crecimiento de la población, es una compilación de los principales resultados de la investigación con el mismo nombre dirigida por el Catedrático de Sociología, Antonio Izquierdo Escribano y llevada a cabo a partir del año 2004 por el Equipo de Sociología de las Migraciones Internacionales de la Universidad de A Coruña, bajo el auspicio de la Fundación BBVA.

Tal y como refleja el libro, la rigurosa utilización de las técnicas de investigación cuantitativas por medio de la explotación directa de “microdatos” han permitido llevar cabo una mayor desagregación de las variables de análisis, generando indicadores de natalidad, fecundidad, nupcialidad y mortalidad y estableciendo comparaciones entre la población de nacionalidad española y los extranjeros, a nivel estatal y regional.

Todo ello combinado con un amplio trabajo de campo, basado en 60 entrevistas en profundidad, realizadas en las Comunidades Autónomas con mayor afluencia de inmigrantes: Cataluña, Madrid y Andalucía. Junto con Galicia, ya no sólo por ser la Comunidad donde tiene su sede el Equipo de Investigación, sino por las particularidades que presenta esta región al tratarse de un complejo contexto migratorio, donde convive: la inmigración de retorno, el retorno de descendientes de gallegos “falsos retornados” y la inmigración extranjera.

El interés del estudio por evaluar las implicaciones demográficas derivadas de la llegada de inmigrantes, se plasma en esta obra estructurada en cuatro partes.

La primera de ellas, que lleva por título “Panorama de la Inmigración”, presenta al lector cual es la situación actual de España en el marco de las migraciones internacionales, realizando una revisión histórica para mostrarnos cuales han sido los cambios en la composición sociodemográfica de los inmigrantes en nuestro país y cuales son las nuevas tendencias. López de Lera posteriormente hace especial hincapié en las variables demográficas de edad, natalidad, nupcialidad y mortalidad. Finalmente este capítulo recoge uno de los principales objetivos del estudio, que es el análisis del impacto demográfico de la inmigración extranjera, es decir cuales son los componentes del crecimiento (saldo vegetativo y migratorio) y cuales las carencias demográficas y prioridades políticas.

Tras la contextualización de la situación migratoria y el impacto de los extranjeros en la demografía española, el grueso de la obra se centra en los capítulos dos y tres donde se funden los datos con el análisis cualitativo, ayudando a interpretar las cifras de la mano de los/as propios/as protagonistas.

La investigadora Laura Oso, realiza un examen de los discursos de la población extranjera de las comunidades ya señaladas. Este capítulo que lleva por título “Pautas Demográficas de los Extranjeros”, se centra sobre todo en las entrevistas en profundidad realizadas a mujeres, que suponen el 68% del trabajo de campo desarrollado durante la investigación. Ahondado en aspectos tales como la fecundidad, el proyecto reproductivo y las diferentes pautas según procedencia, el uso de métodos anticonceptivos, las relaciones de género,...

Tal y como se recoge en el apartado metodológico de la obra, el equipo de investigación ha elaborado un completo guión de entrevista donde se profundiza en aspectos que abarcan todo el ciclo vital de los individuos, desde su nacimiento hasta la muerte; en este sentido cabe hacer mención especial por su originalidad y su interés al apartado 2.3 “La mortalidad según el origen de los extranjeros”, donde a los datos sobre defunciones en nuestro país se incorpora un nuevo indicador de integración social “el deseo de ser enterrado en España o en origen”.

El capítulo que aquí se describe, es considerado una importante contribución al estudio de las migraciones en España, ya que cada uno de los indicadores y datos puramente demográficos y numéricos son atravesados por las experiencias de los protagonistas de la investigación, dando vida a los números y ayudando al lector a entender el porqué de las diferencias en las pautas demográficas entre extranjeros/as y españoles/as, así como entre extranjeros/as de diferentes nacionalidades.

¿Por qué la población inmigrante decide asentarse en determinados territorios del Estado Español? Raquel Martínez y María Villares, ayudan a profundizar sobre la elección de las regiones de llegada e instalación de la población extranjera en nuestro país. Apoyando el análisis de los datos estadísticos en las historias de cada uno de los/as entrevistados/as, nos conducen al motivo por el cual aterrizan en una u otra comunidad autónoma y cuales son las razones que les invitan a echar raíces en un determinado territorio.

Tras un paseo por la evolución de la inmigración en España a lo largo de los años, explican como han variado las regiones de asentamiento, y como la presencia de población inmigrante incide en los cambios demográficos de cada uno de ellas (Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Galicia).

A través del cuarto capítulo "Migración interna de los extranjeros", Carmen Lamela expone como la movilidad residencial interna de los extranjeros residentes repercute en el impacto de la inmigración en las diferentes comunidades autónomas. Para la elaboración de este análisis se ha tenido que recurrir a la Encuesta de Variaciones Residenciales, cuya precisión se aleja de la ofrecida por los microdatos en el resto de la obra, y que presenta limitaciones al recoger los movimientos migratorios producidos y no los flujos de migrantes. Pero estos handicaps que la autora identifica, no impiden la interpretación de las razones por las cuales se producen las variaciones residenciales por parte de la población inmigrante, que tal y como la autora indica están estrechamente vinculadas al mercado laboral y como esta migración secundaria o reasentamiento, puede ser considerado un factor de integración social.

Tras la lectura de la obra se puede afirmar que la inmigración se ha convertido en el soporte fundamental del aumento demográfico en España, tendencia que irá en aumento en los próximos años, tanto en el saldo migratorio exterior como interior, y en mayor medida en el crecimiento vegetativo.

Montserrat Golías Pérez
Universidad de A Coruña

De Lorenzo, R y Pérez Bueno, L. C. (dir) (2007)
Aranzadi, Pamplona.

TRATADO SOBRE DISCAPACIDAD

El Tratado sobre Discapacidad, publicado en la colección Monografías Aranzadi, es una obra cíclope, necesaria y ya imprescindible dentro del panorama editorial de la discapacidad en el mundo de habla hispana.

Para comprender su amplitud y meticulosidad, el Tratado se divide en ocho partes: 'Principios éticos y fundamentos jurídicos', 'Las personas con discapacidad y sus organizaciones representativas', 'La protección jurídica de las personas con discapacidad en el Derecho Internacional', 'La Protección Jurídica de las personas con discapacidad en el Derecho español', 'La Protección económica', 'Personas con discapacidad y su relación con el entorno: factores de igualdad, de calidad de vida digna, de participación y de visibilidad', 'Las estructuras administrativas y el diálogo civil' y ' Las Nuevas Fronteras de la discapacidad'.

Todo este denso temario está desarrollado en 43 temas, por lo que el libro es una amplia y meticulosa guía que sirve tanto para orientar políticas activas concretas como para comprender el amplio y complejo mundo que rodea a la discapacidad. Teoría y praxis, fundamentos legales y filosóficos, están expuestos en sus 1.630 páginas. Por eso aludíamos a que ya es imprescindible, en poco tiempo se ha convertido en un manual de consulta permanente en todas las comunidades autónomas españolas y estamos seguros, en numerosos países de Iberoamérica que estén sensibilizados con esta problemática social de primer orden.

En sus páginas se reproduce un trabajo serio, riguroso y exhaustivo, dirigido magistralmente por Rafael de Lorenzo García y Luis Cayo Pérez Bueno con las valiosas y clarificadoras aportaciones de Esperanza Alcaín Martínez, M^a José Alonso Gómez, Fernando Alonso López, Francisco Alonso Soto, Miguel Angoitia Grijalva, Rafael de Asís, Francisco Bariffi, José Julián Barriga Bravo, M^a de los Ángeles Bengoechea, Encarnación Blanco Egido, Miguel Ángel Cabra de Luna, Ignacio Campoy, Maximino Carpio García, Juan Antonio Cebrián Zúñiga, Christian Courtis, Miguel Cruz Amorós, Gerardo Echeita, Carlos Ganzenmüller Roig, Antonio Jiménez Lara, Álvaro Martínez Rivero, Antonio Luis Martínez-Pujalte, Luis Martínez-Sicluna Sepúlveda, Isabel Méndez Terroso, Agustina Palacios, Alberto Palomar Olmeda, José Antonio Panizo Robles, Ana Peláez Narváez, Joaquín Pérez Huete, Fernando Pindado García, Pilar Samaniego de García, Cecilia Simón, José Javier Soto Ruiz, José Luis Terrero Chacón, José Vidal García Alonso, Pilar Villarino y M^a Eugenia Zabarte Martínez de Aguirre. El esfuerzo de la Fundación Luis Vives y el patrocinio de la Obra Social de Caja Madrid, con el apoyo en la edición de la Fundación Academia Europea de Yuste, han dado como resultado esta colosal obra.

Como dicen los editores en la introducción, “Tratado sobre Discapacidad es una obra colectiva y multidisciplinar, sin precedentes en nuestro mercado editorial, que pretende presentar al lector una visión amplia, integral y actualizada de todas las dimensiones del fenómeno de la discapacidad, una realidad que afecta al 10% de la población, y que cada vez despierta un mayor interés político y social. Todos los autores de la obra son personas versadas, de acreditada trayectoria intelectual, rigurosas y solventes en los análisis, cuya labor investigadora sobre la discapacidad aporta elementos enriquecedores para una mejor aproximación al conocimiento de este hecho. ‘Tratado sobre Discapacidad’ viene a colmar una laguna de la bibliografía española, que carecía de un estudio de las ambiciones de esta obra. Está especialmente concebida para servir de manual de consulta para los responsables de las políticas públicas de discapacidad, los dirigentes asociativos de entidades de personas con discapacidad y sus familias, los profesionales y técnicos y estudiosos y de todos cuantos en el desarrollo de sus tareas tienen relación directa o indirecta con la discapacidad”.

En el clarificador y sugerente prólogo de la presidenta del Tribunal Constitucional, María Emilia Casas Baamonde, se puede leer: “Sin duda el tema de la discapacidad ha sido muy estudiado desde distintas perspectivas y es probablemente uno de los asuntos sociales sobre los que más se ha escrito. Pero quizás precisamente por eso y por la evolución constante que está teniendo, se echaba de menos una obra que desde una perspectiva comprensiva y un enfoque multidimensional, presente un panorama del estado de la cuestión actual, una información actualizada de los últimos avances y conocimientos en la materia y deje

apuntadas las perspectivas y tendencias del futuro. La obra, por tanto, viene a llenar un vacío existente en la materia y se convierte en libro imprescindible de referencia para personas expertas, investigadores y activistas que se mueven en este campo”.

Poco más que añadir a tan concluyentes frases. Reseñar que en el libro se incluye un CD Rom con abundante legislación sobre el tema emanada de la Unión Europea, incluyendo, como es obvio, todo lo referente a lo legislado en España, y de otros países que pueden servir de pauta a todos los que se dedican a trabajar en este mundo. Todo en suma, para fortalecimiento de la sociedad civil y el nexo que debe de existir entre los poderes públicos con los legisladores y aplicadores y luchadores cotidianos de los derechos humanos de las personas con discapacidad. Obra, por tanto, por igual para eruditos como para todos los ciudadanos interesados en este amplio tema a pie de calle.

Además del prólogo, el libro contiene tres trabajos de presentación a cargo de Óscar Alzaga Villaamil, presidente del Patronato de la Fundación Luis Vives, de Carlos María Martínez Martínez, director gerente de la Obra Social Caja Madrid, y de Juan Carlos Rodríguez Ibarra, presidente entonces de la Junta de Extremadura y del Patronato de la Fundación Academia Europea de Yuste. Cabe terminar señalando que el Tratado sobre la Discapacidad es una publicación perfectamente editada, como nos tiene acostumbrado Editorial Aranzadi, por lo que le añade su propio prestigio y rigor.

Antonio Ventura Díaz Díaz

Director de la Fundación Academia Europea de Yuste

Mataix, C. y Sánchez, M^a J. (coord) (2006):. 2005.
Recursos humanos en las ONGD, CONGDE, Madrid.

INFORME DE LA CONGDE SOBRE EL SECTOR DE LAS ONG PARA EL DESARROLLO

El Informe de la CONGDE referido al año 2005, o Directorio de 2005 de dicha coordinadora para el Desarrollo-España es doblemente importante en este caso. En primer lugar, porque supone la continuación de un ejercicio de transparencia iniciado en 1990 mediante el cual se da cuenta a la sociedad española de los recursos, actividades y resultados de la acción de las ONGD; lo que puede denominarse como actividad “en público”, como responsabilidad social, constituye el objetivo central de este informe. En segundo lugar, porque incorpora un análisis específico de la estructura y características de sus recursos humanos remunerados en el que se incluye, entre otros temas, el papel de la formación que centra el grueso de la temática del nº 7 de la RETS. Si tenemos en cuenta que la actividad de este grupo de entidades, como en general las organizaciones voluntarias, tiene su capital fundamental en sus recursos humanos el análisis aquí presentado contribuye al conocimiento de la actividad profesional de las ONGD y, por tanto, a su mejora permanente en ámbitos como la estabilidad, la formación y la promoción.

El informe de la Coordinadora se divide en dos partes: los recursos y actividades de las ONGD en 2004 (Directorio de 2005) y un análisis específico de los recursos humanos de dichas organizaciones en 2004. Ambas partes vienen acompañadas de un Anexo estadístico de gran utilidad como información general al ciudadano pero también de utilidad para los investigadores sociales del ámbito del

Tercer Sector. Dicho informe puede ser consultado en la dirección www.congde.org.

La primera parte del informe, como decimos, analiza la actividad de este sector referida al año 2004 y comparada con el 2003. Se basa en una encuesta a 85 ONGD pertenecientes a la coordinadora, si bien la información comparada con 2003 se refiere a una muestra de 66 ONGD para ambos años en los que se dispone de información completa.

El sector de las ONGD en 2004 se caracteriza por un volumen importante de recursos económicos y humanos: unos ingresos de 978 millones de euros procedentes de 1,6 millones de contribuyentes, 250.000 voluntarios y 17.453 personas remuneradas que se encuadran en su mayoría en asociaciones (52%) y fundaciones (35%), siendo el resto otro tipo de organizaciones (como coordinadoras). Es el sector social con mayor proyección mediática y, por ello, sometido a un escrutinio público más intenso, pero al mismo tiempo con una elevada tensión de cambio organizativo permanente.

La mayoría de las 85 organizaciones objeto de análisis trabajan en exclusiva en cooperación internacional (54 del total) y algo más de la mitad de los ingresos tienen como objetivo la cooperación al desarrollo y proceden de fuentes privadas (52%) en contra de la opinión común de que el predominio de los ingresos procede del sector público. Precisamente el campo de la cooperación al desarrollo destina una parte notable de los recursos humanos de forma que en 2004 trabajaban 40.000 personas: 4.000 profesionales remunerados y 36.000 personas voluntarias. Del gasto total de estas entidades la mitad tuvo lugar en la cooperación al desarrollo siendo América el destino principal de los recursos (55%) seguida de África (29%). El resto de los recursos están destinados a acción social, sensibilización y tejido social.

En efecto, las actividades de las ONGDE son de amplio espectro. Así, cabe señalar de manera resumida las siguientes: a) actividades de cooperación al desarrollo y acción humanitaria, sobre todo en los países del Sur que, como decimos, constituyen la mitad de los recursos destinados por este sector de entidades sociales; b) educación para el desarrollo, sensibilización e incidencia política en campos como las relaciones norte-sur, derechos humanos, equidad de género, infancia, interculturalidad, globalización, educación para la paz, salud, medio ambiente, comercio justo, entre otros; c) contribución al tejido social mediante acciones que recaban el apoyo de la sociedad (cuotas periódicas, colaboraciones con empresas) y el desarrollo del voluntariado. En este caso, con casi 40.000 voluntarios (algo más de la mitad de Cruz Roja Española) de los que casi la mitad se comprenden en edades entre 25 y 45 años. Finalmente, la pertenencia a redes,

plataformas y coordinadoras autonómicas cierra la actividad de las ONGD en la construcción del tejido social.

En cuanto a la segunda parte del informe: los recursos humanos remunerados en las ONGD en 2004, el análisis se basa en la información de 71 ONGD de 91 que componen la coordinadora si bien la información agregada completa se refiere a 56 de las mismas puesto que no todas las entidades entrevistadas disponían de informe detallada. De este informe emerge una estructura no muy diferente del conjunto de las ONG de tamaño medio y grande pero con caracteres específicos. A continuación haremos un resumen de sus principales rasgos:

- Se trata de una estructura de personal fuertemente feminizada: de cada cien ocupados casi 72 son mujeres. Si diferenciamos, como hace el informe, entre las sedes centrales y los que trabajan en el extranjero la situación tiende a equilibrarse. Estamos ante un colectivo joven ya que el 84% se sitúa entre los 25 y los 45 años a diferencia del sector servicios de la economía española en el que este grupo de edades es el 69%. Por tanto, colectivo femenino joven es el rasgo predominante de las plantillas.
- Es un sector relativamente joven en cuanto a profesionalización ya que ésta, como en el conjunto de las ONG de España, ha tenido lugar sobre todo a partir de 1990. Es por ello que el 23% lleva trabajando menos de 1 año, entre 1 y 3 años el 26% y entre 3 y 5 años el 20%. Dicho de otra manera casi el 70% de los profesionales lleva trabajando menos de 5 años. Este perfil de antigüedad se agudiza en los profesionales que están en el extranjero: únicamente el 15% supera los 3 años de permanencia lo que, por otra parte, es comprensible dado el tipo de actividad singular como es la cooperación al desarrollo. No se sabe de la antigüedad de los cooperantes en cooperación al desarrollo con lo cual no se conoce si es una opción profesional estable.
- Igualmente hay que destacar que estamos ante un colectivo con una elevada formación educativa: el 57% tienen estudios universitarios de tipo medio y superior que asciende al 90% en el caso del personal que trabaja en el extranjero. Estamos ante un perfil muy parecido al del conjunto de los servicios sociales, según la EPA.
- En cuanto a categorías y retribución cabe señalar varios rasgos: en primer lugar destaca el hecho de que siendo las mujeres el subconjunto profesional más importante (74%), sin embargo estén infra-representadas en cuanto a presencia en cargos directivos (únicamente el 31% son mujeres). Es por ello que el informe nos habla de la “marginación femenina en el nivel

de los órganos de toma de decisiones”, suavizado algo en lo tocante al personal que trabaja en el extranjero. En cuanto a la remuneración, como en la rama de servicios sociales, no es elevada y se sitúa entre los 12.000 y 36.000 euros como media en los que trabajan en sede. Los directivos y gerentes tienen salarios entre 24.000 y 36.000 euros, los técnicos entre 15.000 y 24.000 y los administrativos en torno a los 18.000. El informe destaca el bajo nivel de remuneración de los trabajadores del sector de las ONGD comparado con otros sectores de servicios y dada la elevada cualificación media de sus profesionales.

- Se trata de un personal con un elevado grado de temporalidad: 39% (frente a la media del 28% del sector servicios) y en el que la jornada completa comprende al 78% de las plantillas (89% en el conjunto del sector servicios). Este diferencial, el informe no entra en su análisis, se explica en parte por el hecho de que buena parte de las actividades se basa en proyectos que en diferentes casos no tienen continuidad y las ONGD evitan compromisos futuros de plantilla. La dependencia de los recursos privados y públicos condiciona en no escasa medida la estabilidad de las plantillas que suelen estructurarse en tres bloques: un bloque estable aunque creciente, un segundo bloque cambiante en función de los programas y, finalmente, el voluntariado del que se nutren los otros dos bloques.
- Un último aspecto importante del informe es el que se refiere a la gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento y cambios organizativos: A) En cuanto a la “gestión de los recursos humanos” destacar que el 68% de las entidades tiene un responsable en este campo, que el 43% cuenta con una estrategia de recursos humanos, que el 63% de las entidades describen sus puestos de trabajo pero, al mismo tiempo, únicamente el 49% tienen un plan de formación interno y sólo el 39% desarrollan normas y criterios para la formación interna lo que supone que las entidades conceden escasa capacidad de “recorrido profesional” a su miembros, tal como reconoce el propio informe. B) En lo referente a la “gestión del conocimiento” sólo el 38% desarrollan actividades en este campo, destacar también un bajo uso de la intranet y, en general, un desarrollo del conocimiento en base al trabajo compartido entre ONGD. C) Finalmente, este sector ha acometido cambios organizativos en los últimos dos años de manera generalizada y, además, espera afrontarlos (83%) debido sobre todo a intensos procesos de descentralización territorial y funcional (75% del total) pero, también, al crecimiento organizativo (58%) y en menor medida a desarrollos de la coordinación (23%) e integración en redes (28%).

En suma, la fotografía social que emerge de este sector en 2005-2006 es que estamos ante un ámbito de fuerte crecimiento organizativo y económico; diversificado ampliamente a pesar de la importancia de sus actividades de cooperación al desarrollo; volcado en la creación de tejido social; basado en una estructura de recursos humanos en la que, además del voluntariado, predominan las mujeres (aunque con escasa presencia directiva), un elevado nivel de temporalidad y baja remuneración en un colectivo con elevado nivel de cualificación. Las ONGD afrontan cambios organizativos muy rápidos e intensos como corresponde a un tipo de organizaciones que tienen que hacer frente al mismo tiempo a cambios locales y cambios globales.

Recomendación CM/Rec(2007)14, de 10 de octubre de 2007, del Comité de Ministros del Consejo de Europa sobre el Estatuto Legal de las Organizaciones No Gubernamentales en Europa.

¿HACIA UN MARCO JURÍDICO COMÚN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EUROPA?

El Comité de Ministros del Consejo de Europa acaba de hacer público un Documento de gran importancia para las ONG en Europa. Se trata de la Recomendación CM/Rec (2007)14 sobre el Estatuto Legal de las Organizaciones No Gubernamentales en Europa, aprobada el pasado día 10 de octubre¹.

La idea de conseguir un estatuto jurídico común para las ONG en Europa se ha perseguido con tesón, pero hasta el momento ese objetivo no se ha alcanzado. Son conocidos los intentos que en el seno de la Unión Europea se han llevado a cabo para desarrollar un Estatuto de la Fundación Europea, así como las propuestas del European Foundation Center en orden a conseguir un marco común para las fundaciones de interés general. Lo mismo cabe decir del Estatuto de la Asociación Europea.

Pues bien, mientras que en el marco de la Unión Europea parece que las cosas están más o menos paradas, sin que quepa apreciar nuevos desarrollos a corto o medio plazo, el Consejo de Europa ha elaborado una Recomendación que, como antes decía, merece la pena tomar en consideración por su importancia.

¹ [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2007\)14&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2007)14&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75)

El pasado 10 de octubre el Comité de Ministros del Consejo aprobó en efecto la Recomendación CM/Rec (2007) 14. El objetivo propuesto es claro: fijar unos estándares mínimos que, en la regulación de las ONG, sirvan de guía a los gobiernos de los Estados miembros del Consejo de Europa.

Como se indica en el *Explanatory Report*² referente a la citada Recomendación, “for several years now the Council of Europe has been working to reinforce the legal framework for civil society in Europe. The work has led to the adoption of the European Convention on the Recognition of the Legal Personality of International Non-Governmental Organisations³ (Convention No. 124), which is the only binding international legal instrument to date on these organizations”. Ya antes se habían adoptado otros documentos como “The Guidelines to Promote the Development and Reinforcement of NGOs” (1998) o “Fundamental Principles on the Status of Non-governmental Organisations in Europe⁴” (2002), pero ahora se da un paso más y se aprueba la reiterada Recomendación, que si bien carece de la fuerza vinculante de un Convenio, sí sirve de guía para los Estados. El Documento está dividido en ocho apartados: Principios básicos; objetivos; régimen de creación y de sus miembros; personalidad jurídica; gestión; captación de fondos, régimen patrimonial e incentivos públicos; responsabilidad y rendición de cuentas; y, por último, participación en los procesos normativos.

De especial interés resultan, en mi opinión, los principios básicos que configuran el concepto y régimen jurídico de las ONG. A los efectos de la Recomendación se consideran ONG las entidades u organizaciones voluntarias y autogobernadas constituidas para perseguir los fines no lucrativos de sus miembros o fundadores, teniendo en cuenta que no quedan incluidos en el concepto los partidos políticos. Se incluyen tanto las constituidas por personas físicas como jurídicas, y no deben estar sujetas *to direction by public authorities*. Los fines han de ser de interés general, de acuerdo con las exigencias de una sociedad democrática. Por otra parte, deben tener libertad para participar en cualquier actividad económica o comercial legítima en orden a facilitar el cumplimiento de sus fines no lucrativos y sin que para ello sea necesaria autorización.

Las ONG –que en caso de ser de base asociativa (*membership-based NGO*) podrán ser creadas por dos o más personas- adquirirán personalidad jurídica de acuerdo a reglas objetivas, sin que pueda quedar condicionada a decisiones dis-

² <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1194609&Site=CM&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75>

³ <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/124.htm>

⁴ http://www.coe.int/t/e/legal_affairs/legal_co-operation/civil_society/basic_texts/Fundamental%20Principles%20E.asp

crecionales de los poderes públicos (y sin perjuicio de que la personalidad jurídica pueda ser consecuencia automática de la misma constitución de la ONG, como en nuestro caso ocurre con las asociaciones). Las ONG de base asociativa deberán tan sólo aportar sus estatutos, direcciones y nombre de los fundadores, directivos y representantes legales. Las de base fundacional pueden ser requeridas para que demuestren la disponibilidad de los medios económicos con que vayan a cumplir sus fines. Se limitan claramente los supuestos en que puede rechazarse la personalidad jurídica, en cuyo caso la resolución deberá ser por escrito y motivada. En cualquier caso, la autoridad con competencias para conceder la personalidad jurídica deberá resolver de forma independiente e imparcial, y deberá contar con suficientes y cualificados medios personales para el cumplimiento de sus funciones. La personalidad jurídica, señala la Recomendación, sólo podrá resultar de una decisión voluntaria de los miembros o del órgano de gobierno de la ONG o como consecuencia de bancarrota, inactividad prolongada o grave negligencia.

Especial importancia tienen algunas de las reglas referidas a la gestión económica de las ONG con personalidad jurídica. Entre otras cuestiones interesa resaltar que la Recomendación del Consejo de Europa considera que los bienes adquiridos en base a un régimen de exención fiscal no deben ser utilizados para fines o actividades no exentos. O que en caso de pérdida de la personalidad jurídica el régimen de los bienes debería ser el siguiente: las ONG podrán designar al destinatario de sus bienes, una vez atendidas las responsabilidades a que hubiere lugar y los derechos de reversión de los donantes. No obstante, en caso de que no se hubiese designado beneficiario, o que la ONG hubiese últimamente recibido financiación pública u otra forma de apoyo, podrá establecerse que los bienes se destinen a otra ONG o persona jurídica que cumpla fines altamente semejantes a los de la ONG extinguida. Por otra parte, el Estado puede ser el destinatario de los bienes cuando los fines o los medios utilizados por la ONG para conseguirlos sean inadmisibles.

También se resalta que las ONG deben ser fomentadas por los poderes públicos mediante financiación pública o cualquier otra forma de apoyo, como puede ser un régimen fiscal favorable, siempre de acuerdo a criterios claros y objetivos.

Especial atención se presta al régimen de responsabilidad y rendición de cuentas. Tres criterios se consideran esenciales y se remarcan: transparencia, supervisión y responsabilidad. Las ONG deberán actuar con transparencia, para lo que deberán elaborar anualmente una memoria y estado de cuentas, así como un informe de actividades, que deberán remitir a la autoridad de supervisión. Asimismo se señala que en caso de que hayan recibido algún tipo de ayuda pública podrá exigirse que se sometan a auditoría independiente. En cuanto a la super-

visión, se parte de la idea de que las actividades de las ONG deben presumirse legales salvo prueba en contrario. Se admite la existencia de mecanismo de supervisión, que deben ser objetivos, siendo posible, en caso de incumplimiento de la legislación por parte de aquéllas, la imposición de sanciones. Por otra parte, se señala que las ONG sólo podrán ser disueltas por orden judicial. Al régimen de responsabilidad se hace referencia apuntando que el personal de las ONG con personalidad jurídica no debe responder personalmente por el ejercicio de sus funciones. Sin embargo, responderá frente a la ONG o terceros en caso de negligencia o incumplimiento de sus funciones.

Los últimos epígrafes de la Recomendación se refieren a la necesidad de que las ONG participen en los procesos normativos, garantizando la libertad de expresión y la divulgación o acceso a la información oficial. Asimismo deberán ser consultadas en los procesos de elaboración de leyes o reglamentos que afecten a su régimen, financiación o esfera de actuación.

Como vemos se trata de una interesante Recomendación, quizá demasiado comedida en no pocos de sus contenidos, que en cualquier caso devuelve al Consejo de Europa la iniciativa en el impulso de una marco normativo común para las ONG en Europa. Es un documento que merece una pausada y crítica reflexión y que debe ser contrastada con algunos aspectos todavía cuestionables de la legislación sobre ONG (principalmente sobre fundaciones) existente en España, tanto a nivel estatal como de las Comunidades Autónomas que han legislado sobre la materia.

José Luís Piñar Mañas.
Catedrático de Derecho Administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, María Elena (1993): *La formación del voluntariado social, Plataforma para la promoción del voluntariado en España*, Madrid.

ARMENGOL, C. (2002): *La professionalització de l'educació en el lleure: reptes a la formació. Jornades la formació en el temps lliure, realitat i reptes*. Begur: Secretaria General de Joventut.

ASÍS, A. GROSS, D. LILLO, E. RABADÁN J. (2003): *Manual de ayuda para la Gestión de ONL*, Capítulo 5. Función de Recursos Humanos (pp. 118 a 151), Fundación Luis Vives, Barcelona.

ARNOVA (2005): *Emerging areas of volunteering*, Arnova, USA.

BLASCO Sánchez, B. et al. (1994): *Los análisis de necesidades de formación: modelos, metodologías e instrumentos para estudiar la oferta y la demanda formativa*, KRK, Oviedo.

BRINCKERHOFF, Peter C. (2000): *Mission-Based Management. Leading your Not-for-Profit in the 21st Century*, 6. *Managing your People* (pp. 75 a 100), Wiley Nonprofit Series, Washington.

BRINGAS Baglietto, J.R. (1997): *Manual de detección de necesidades formativas en cooperativas de trabajo asociado*, Confederación española de cooperativas de trabajo asociado, Madrid.

BUCKEY, R.; Caple. J. (1991): *La Formación. Teoría y Práctica*, Díaz de Santos, Madrid.

CABERO ALMENARA, Julio et al. (2003): *Creación de una herramienta telemática para el diagnóstico de necesidades formativas de los trabajadores*. En Navío A. y Ruiz, C. *Formación trabajo y certificación: nuevas perspectivas del trabajo y cambio en la formación* (pp. 139 a 149), Diputación de Zaragoza, Zaragoza.

CACHÓN Rodríguez, L. (2001): "La formación y los nuevos yacimientos de empleo en España". EducaWeb.com: educación, formación y trabajo [En línea]. Educaonline (Monográfico 11), Barcelona. Disponible en: www.educa-web.com/esp/servicios/monografico/np/opinion3.asp

Calidad total y excelencia en el proceso de detección de necesidades de Recursos Humanos y en la Gestión de los procesos de selección de personal para el acceso a sus cuerpos y escalas, GPS, Madrid.

CALLEJA ALDANA, Margarita (1999): *Formación y Nuevas tecnologías: el tándem perfecto para el entorno de las ONL*. [En línea]. Sector3.net. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.sector3.net/portal1/art_formaciony-nuevastecnologias.asp

CASADO Esquiús, Lluís (1995): *20 Qüestions clau sobre formació*. [En línea]. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.eapc.es/documents/20.htm#introduccio

CASAL, J., COLOMÉ, F., COMAS, M. (2003): *La Interrelación de los tres subsistemas de formación profesional en España*. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, 2003. (Estudios; 1). Documento en pdf. Madrid. Consulta: 19 de septiembre de 2005. Disponible en: www.fundaciontripartita.org/docs/pub/estudios_01.pdf

CASTIÑEIRA (coord.), ÀNGEL I VIDAL (dir.), Pau (2003): *Llibre blanc del tercer sector cívico-social, Capítol III. 2 L'equip humà de les organitzacions cívico-socials catalanes* (pp. 95 a 113), Generalitat de Catalunya, Barcelona.

COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO (2005): *Informe de la CONGDE sobre la Percepción Social de las ONGD: Así nos ven. Capítulo II. 2. Los recursos humanos de las ONGD.* (pp. 25 a 27). Capítulo II. 9. Participación y colaboración de la ciudadanía en las ONGD, (pp. 51 a 59). CONGDE, Madrid.

CORNUDELLA, Anna (1997): *La formació a les associacions: Una experiència als Estats Units*, Ajuntament de Barcelona - Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis per a les Associacions), Barcelona.

COSCOLLA I AISA, Rosa (2005): *Anàlisi i foment de la Formació Contínua en els nous jaciments d'ocupació en el sector social. Síntesi de resultats*, Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull, Barcelona.

COSCOLLA I AISA, Rosa (2005): "Formació Contínua en l'Acció Social i Educativa. Documents: Informes i Síntesi, Síntesi: Anàlisi i Foment de la Formació Contínua en els nous jaciments d'ocupació en el Sector Social", *Butlletí 03, Investigació-Acció*, Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

CPCA; France Bénévolat; CERPHI; Fédération Française du Bénévolat Associatif; Passerelles et Compétences (2005): *Conférence de la vie associative 2005. Contribution de membres de la CPCA et d'autres associations participant au groupe de travail "mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole"*, Francia.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2005): *Formación básica institucional: Formación básica para el voluntariado en CRE: manual del voluntario/a*, CRE, Madrid.

DICK, W.; CAREY, L. (1978): *The Systematic Design of Instruction*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, USA.

EDWARDS, Michael; FOWLER, Alan (2003): *NGO Management, Capítulo 30. Human Resource Management*, Eartshscan Publications Ltd.

EQUIPO CLAVES – EPASA (1993): *Aprendiendo a organizar nuestra asociación: materiales de autoformación para asociaciones*, Editorial Popular, Madrid.

ESCOBEDO, A. (2001): "Los nuevos yacimientos de empleo y las nuevas profesiones". [En línea]. EducaWeb.com: educación, formación y trabajo, Educaonline, (Monográfico 11), Barcelona. Consulta: 15 de septiembre de 2005. Disponible en: www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/np/opinion8.asp

ESTEVE QUIÑONES, Gustavo (2004): *Formación de voluntariado: animadores. Métodos y propuestas*, CCS, Madrid.

FEAPS: *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*, Madrid.

FEDERACIÓN DON BOSCO (2004): *Plan integral de formación del voluntariado*, Federación Don Bosco, Valencia.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier (2005): *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, Capítulo 3. Cómo implantar la gestión por competencias. Aumentando el rol estratégico de la dirección de RR.HH. (pp. 55 a 96), Prentice Hall Financial Times, Madrid.

FRANCE BÉNÉVOLAT. *Commission Inter-Associative: Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif*, París.

FUNDACIÓ PER A LA MOTIVACIÓ DELS RECURSOS HUMANS. Consulta 27 de noviembre 2007. Disponible en: <http://www.factorhuma.org/home.php>

FUNDACIÓ PERE TARRÉS - *Institut de Formació; Institut Català del Voluntariat: Orientacions per a l'elaboració d'un pla de formació de voluntariat a les entitats*, Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

FUNDACIÓ PERE TARRÉS, *Projectes Socials: Making social agencies fit for the future. 3d. Analysis of Assesment of management training needs in Catalonia*. (pp. 237 a 272 general, 1 a 38 estudio), Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

FUNDACIÓN ADSIS (2005): *Políticas de Recursos Humanos. Definición del puesto y selección, Anexo I. Diccionario de competencias* (p. 24), Anexo VII. Entrevista de selección por competencias (p. 24), Fundación Adsis.

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (1999): *La interrelación de los tres subsistemas de Formación Profesional en España*, Capítulo 1 (pp. 29 a 58), Capítulo 2. Los subsistemas de formación (pp. 59 a 86), Capítulo 5. Conclusiones (pp. 192 a 212), Barcelona.

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (2003): Consolidación y desarrollo de la Formación Continua en España: retos para la Formación Continua y sus instituciones en un futuro próximo [en línea], Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, Madrid. Documento en formato pdf. Consulta: 31 de agosto 2005. Disponible en: www.fundaciontripartita.org/docs/pub/informes_01.pdf.

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (2003): *Guía de buenas prácticas sobre materiales de formación continua: los estudios empíricos* [En línea], Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, Madrid. Documento disponible en formato pdf. Consulta: 31 de agosto 2005. Disponible en: www.fundaciontripartita.org/docs/pub/guias_01.pdf

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (2003): *Observatorios de Formación Continua [en línea]: estudio exploratorio*, Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, Madrid. Documento en pdf. Consulta: 31 de agosto 2005. Disponible en: www.fundaciontripartita.org/docs/pub/informes_03.pdf

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (2004): *Formación continua: competitividad y cohesión social*. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, Madrid.

GALLARDO, Jorge; HERNÁNDEZ, Octavio (1997): *Orientación y formación de voluntarios: La creación de cursillos: Curso Básico de Gestión de Programas de Voluntariado*, Fundación Voluntas, Las Palmas de Gran Canaria.

GASALLA, José Maria (1993): *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*. Capítulo 2. Estrategia, políticas, procesos y cultura (pp. 77 a 158), Capítulo 3. El sistema Humano/la dirección y desarrollo de personas (DDP) (pp. 159 a 201), Ediciones Pirámide, Madrid.

Gobierno Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación, (2004): Sistema de cualificaciones profesionales del País Vasco. Sistema de Cualificaciones Profesionales del País Vasco, [en línea], Euskadi.net, Gobierno Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r432639/es/contenidos/informacion/sis_cualif_prof_pv/es_2020/inicio_c.shtml

GOLDSTEIN, I.L. (1991): *Training in Work Organizations*. En Dunnette, M.D. y Hough, L.M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Volumen 2. Consulting psychologists Press, Inc.

GOLDSTEIN, I.L. (1993): *Training in Organizations*, Tercera Edición. Brooks/Cole, Pacific Grove.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David.; CARDY, Robert L. (1997): *Gestión de Recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

GRAFF, Linda (2005): *Best of all- The Quick reference guide to effective volunteer involvement*.

GUMBAU LLORENS, Susana (1997): *Jornades de Foment de la Investigació. Detecció de necessitats formatives: una classificació de instruments*. Universitat Jaume I, Castelló.

HARRIS, John (2002): *The Good Management Guide for the Voluntary Sector*, Cap. 3. Managing people (pp. 79-105) NCVO, London.

Hobetuz: Modelo Aproximativo De Diagnóstico de Necesidades Formativas. Consulta: 27 de noviembre 2007. Disponible en: www.doc.hobetuz.com/MODELO_DIAGNOSTICO.PDF

INSTITUT CATALÀ DE LES QUALIFICACIONS (2004): *Diccionari de competències claus professionalitzadores*, Institut Català de les Qualificacions, Barcelona.

INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES (2000): *Guía de la formación profesional en España*, Instituto Nacional de las Cualificaciones, Madrid.

KENNETH Bailey (2003): "Liderazgo valiente en un conflicto organizacional", *The Nonprofit Quarterly*, Volumen 10, Tema 4, Invierno 2003, Boston

- L. DIRUBE MAÑUECO, José. (2004): *Un modelo de gestión por competencias*. Capítulo 5. La Gestión por competencias (pp. 153 a 190) y Capítulo 6. Formación y Desarrollo (pp. 191 a 228), Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- L. DOLAN, SHIMON & MARTÍN, Irene (2003): *Los 10 mandamientos para la Dirección de Personas*, Barcelona.
- LE BOTERF, Guy et al. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Edipe, Barcelona.
- LE BOTERF, Guy. (1991): *Ingeniería y Evaluación de los planes de formación*, Ed. Deusto.
- LÓPEZ CAMPS, J; Leal Fernández, I. (2002): *Aprender a planificar la formación*, Editorial Paidós, Barcelona.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi (2005): "Modelo para diagnosticar las necesidades formativas". *Papers de Formació Municipal*, núm 123. Diputació de Barcelona, Xarxa de municipis, Àrea de govern local, Servei de Formació Local, Barcelona.
- LUDWIG Theuvsen (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), Volumen 15, Número 2, junio 2004, *Voluntas*, Dordrecht.
- MAYO, Andrew (2000): *Las organizaciones que aprenden*, Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE).
- MCCAULEY, C.D. et al. (1989): "Diagnosing management development needs: an instrument based on how managers develop", *Journal of Management Development*, 15 (pp.389 a 403).
- MÉDICOS DEL MUNDO (2004): *Manual de Formación Básica del Voluntariado: 2ª edición ampliada*, Médicos del Mundo, Madrid.
- Needs Analysis: how to determine training needs. [En línea]. Hr-Guide.com, 1998-99. Consulta: 21 de junio 2007. Disponible en: www.hr-guide.com/data/G510.htm

Nuevos Yacimientos de Empleo (2000): *Estudio y detección de necesidades formativas en los servicios sociales en los ámbitos de ayuda a domicilio, infancia y adolescencia, animación sociocultural*, Nuevos Yacimientos de Empleo, Santander.

ONCE (2002): *Manual de Formación: Voluntario*, ONCE.

“Orden TAS/500/2004, de 13 de febrero, por la que se regula la financiación de las acciones de formación continua en las empresas incluidos los permisos individuales de formación, en desarrollo del Real Decreto 1046/2003(...)”. Boletín Oficial del Estado, 1 de marzo de 2004, nº 52, p. 9411, Madrid.

PEDRAZA López, B. “La Nueva formación profesional en España ¿hacia un sistema nacional de cualificaciones Profesionales?” Proyecto: fortalecimiento de los sistemas nacionales de ETP banco de estudios [En línea]. Consulta: 19 de septiembre de 2005. Disponible en: www.campus-oei.org/bancoseyt/estudio03.htm

PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2006): *Guías didácticas: Cursos de Formación: Manual Integral de Acción Voluntaria*, Plataforma del Voluntariado de España, Madrid.

Points of Light Foundation (2002): *Starting a volunteer program in an organization*, Washington, EUA.

Points of Light Foundation (2002): *Volunteer program planning: Incorporating a program within your organization*, Washington, EUA.

Proyecto Euroset, European Social Enterprises Training: Informe sobre el sector sin ánimo de lucro en España. [En línea]. Proyecto Euroset, European Social Enterprises Training. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.peretarres.org/leonardoeuroset/documentos.html

“Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el subsistema de formación profesional continua”. Boletín Oficial del Estado, 12 de septiembre de 2003, núm. 219, p. 33943, Madrid.

“Real Decreto 1646/1997, de 31 de octubre, por el que se establece el certificado de profesionalidad de la ocupación de formador ocupacional.” Boletín Oficial del Estado, 14 de noviembre de 1997, núm. 273, p. 33384, Madrid.

- RODRIGUEZ, J.L.; MEDRANO, G. (1993): *La formación en las Organizaciones*, Eudema.
- RUGGIERE, Denise M. (2007): Training Needs Assessment. [En línea]. About.com: Human Resources, Consulta: 21 de junio 2007. Disponible en: <http://adulthood.about.com/od/trngneedsasst/a/needsassessment.htm>
- RUMMLER, G. (1987): *Determining needs in Training and Development Handbook*, Ed. R.L.Craig, McGraw-Hill, New York.
- SETIÉN SANTAMARÍA, María Luisa; SANTIBÁÑEZ GRUBER, Rosa (2004): *Las necesidades de formación del tercer sector: su medición y programación desde la perspectiva europea*, Universidad de Deusto.
- SILBERAM, M. (1990): *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*, Lexington Books.
- SPARHAWK, S. (1998): *Como identificar las necesidades de formación: guía práctica para aprender una estrategia de formación eficaz*, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.
- STALLINGS, B. (2005): *12 Key Actions of Volunteer Program Champions*, Energize, Inc., EUA.
- STEVEN OTT J.(2001), *Understanding Nonprofit Organization*, Capítulo 29 Volunteer Administration (pp.329 a 338), Capítulo 30. Building Staff/Volunteer Relations. Setting the Stage (pp. 339 a 351), Westview Press, Oxford.
- TANNENBAUM, S.I.; Yukl,G. (1992): "Training and Development in Work Organizations", (pp.399 a 441) *Annual Review Psychology* 42.
- THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.
- THIERRY, D. (Dir.) (2005): *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*, France Bénévolat, París, Francia.

TORRES, Joan Manel (2006): El rol de la formación al tercer sector, [en línea], Educaweb.com. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiesMostrar.asp?NoticialID=1804&SeccioID=1911

TY DE PASS (2003): "Aportando un poco de dulzura a la reducción de personal", Volumen 10, Tema 2, Verano 2003 (pp. 61 a 64), *The Nonprofit Quarterly*, Boston.

UGT (2000): Guía para la acreditación de competencias profesionales. UGT Escuela "Julián Besteiro", Madrid.

UNIÓN EUROPEA, FONDO SOCIAL EUROPEO Y HOBETUZ, Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua (2006): Diagnóstico de necesidades de formación del sector de intervención social de Bizkaia [en línea]. Unión Europea, Fondo Social Europeo y Hobetuz, Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua. Consulta: 22 de junio 2007. Disponible en: www.gizardatz.net/web/archivos/DNFwebgizardatz.pdf

"V Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada". Boletín Oficial del Estado, 13 de febrero 2004, nº 38, p. 6722, Madrid.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SAZ, A. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica, Barcelona.

VERNIS, Alfred; IGLESIAS, María; SANZ, Beatriz; SOLERNOS, María; URGELL, Jaume; VIDAL, Pau, (2000), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ed. Deusto, Barcelona.

VIDAL, Pau; VILLA, Ana; SUREDA, Maria; ALBINYANA, Marina; VIDAL, Laura (2006): *El movimiento asociativo juvenil: escuelas de ciudadanía: la valoración social de los aprendizajes en las organizaciones juveniles*, Consejo de la Juventud de España, Madrid.

VOLUNTEER CANADA (2001): *A matter of design: Job design theory and application to the voluntary sector*, Ottawa, Canadá.

VOLUNTEER CANADA (2001): *Volunteer Connections: The benefits and challenges of employer-supported volunteerism*, Canadá.

VOLUNTEER CANADA (2005): *Best practices in volunteer management: An action plan guide for Small and rural nonprofit organizations*, Canadá.

VOLUNTEER DEVELOPMENT AGENCY (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Three: Managing and Motivating Volunteers*, Irlanda del Norte.

VOLUNTEER DEVELOPMENT AGENCY (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Four: Managing Volunteer Training*, Irlanda del Norte.

VOLUNTEER DEVELOPMENT AGENCY (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Five: Volunteers and the wider organisation*, Irlanda del Norte.

WAA (2004): *Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet*, Ed. Fryar, Jackson & Dyer, Londres, Inglaterra.

WOLF, Thomas (1999): *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century*. Fireside, Nueva York.

Revista Internacional de Sociología

Volumen LXV

Nº 48

septiembre-diciembre 2007

Madrid (España)

ISSN: 0034-9712

Sumario

Artículos

Consecuencias de la caída de la fecundidad sobre los intercambios entre generaciones
Gerardo Meil Landwerlin

Movilidad social y dinámicas familiares. Una aplicación al estudio de la emancipación familiar en España
Fabrizio Bernardi

¿Son diferentes las uniones consensuales y los matrimonios?. Comparación de los censos españoles de población de 1991 y 2001
Pau Miret Gamundi

Clonación, alimentos transgénicos y opinión pública en España
José Antonio Díaz Martínez y Antonio López Peláez

Las estrategias de los partidos políticos españoles hacia las organizaciones sociales
Tània Verge

Mujeres empresarias en la España rural. El sujeto pendiente del desarrollo
Rosario Sampedro Gallego y Luis Camarero Rioja

La endogamia profesional en el ámbito del magisterio docente en España
Teresa García Gómez

Factores explicativos de la segregación residencial de los inmigrantes en Almería
Juan Carlos Checa Olmos y Ángeles Arjona Garrido

Temas

La doble contribución de la sociología a la formación del profesorado
Antonio Guerrero Serón

Turismo, Migraciones y codesarrollo
Robert Lanquar

Distribuye

Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)
Telf. 34-915612833/ 915159717/ 15159742/
915159744 Fax. 34-915629634

PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2007

Para España

Anual (3 números).....40,88 €
Número suelto.....16,48 €

Para el extranjero

Anual (3 números).....63,12 €
Número suelto.....25,83 €

Edita



Instituto de Estudios Sociales Avanzados

Consejo Superior de Investigaciones Científicas / Junta de Andalucía
C/ Campo Santo de los Mártires, 7
14004 Córdoba (España)
Tlf. 34-57 760625. Fax. 34-57 760153

www.iesa.csic.es

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

www.reis.cis.es

120

Octubre-Diciembre 2007

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Luis Ortiz, Xavier
Coller, Tony Edwards,
Chris Rees y Michael
Wortmann
Relaciones laborales en
fusiones y adquisiciones
transnacionales. Una
aproximación política

Marta Fraile
La influencia del
conocimiento político en
las decisiones de voto

Gaspar Brändle Seán
Consumo y cambio
social en España:
evolución en el
equipamiento doméstico
(1983-2005)

Ramón Llopis Goig
ONG internacionales
y solidaridad global.
Un análisis referido
a la sociedad española

Ángel Calle
El estudio del impacto
de los movimientos
sociales. Una
perspectiva global

Leticia M. Ruiz
Rodríguez
Los espacios ideológicos
del PP y del PSOE en
Castilla y León
Crítica de Libros

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

www.reis.cis.es

120

Octubre-Diciembre 2007

**Luis Ortiz, Xavier
Coller, Tony Edwards,
Chris Rees y Michael
Wortmann**

Relaciones laborales en
fusiones y adquisiciones
transnacionales. Una
aproximación política

Marta Fraile

La influencia del
conocimiento político en
las decisiones de voto

Gaspar Brändle Seán

Consumo y cambio
social en España:
evolución en el
equipamiento doméstico
(1983-2005)

Ramón Llopis Goig

ONG internacionales
y solidaridad global.
Un análisis referido
a la sociedad española

Ángel Calle

El estudio del impacto
de los movimientos
sociales. Una
perspectiva global

**Leticia M. Ruiz
Rodríguez**

Los espacios ideológicos
del PP y del PSOE en
Castilla y León

Crítica de Libros

Director

Fernando Vallespín Oña

Secretaria

Mercedes Contreras Porta

Consejo Editorial

Inés Alberdi Alonso, Luis Enrique Alonso
Benito, Eduardo Bericat Alastuey, Julio
Carabaña Morales, Lorenzo Cachón Rodríguez,
Joan Font Fábregas, Jesús Luis Leal Maldonado,
Alicia E. Kaufmann Hahn, Enrique Luque
Baena, Faustino Miguélez Lobo, Teresa Peña
Gamarra, Alfonso Pérez-Agote, Ramón Ramos
Torre, Emilio Rodríguez Lara, Carlota Solé,
Joan Subirats Humet, Mariano Torcal Lorient

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Montalbán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

— Suscripción anual (4 números):

	España	Resto del mundo
Instituciones	50 €	80 €
Particulares	40 €	70 €

— Número suelto: 15 €

Solicitudes de suscripción

Mundi-Prensa. Castelló, 37. 28001 Madrid
Tel.: 91 436 37 00 - Fax: 91 575 39 98
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es
www.mundiprensa.com

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Teoría y Realidad Constitucional

nº 19

Director: Oscar ALZAGA VILLAAMIL

Secretarios: Jorge ALGUACIL – Fernando REVIRIEGO PICÓN

INDICE

ENCUESTA: *Control Parlamentario*

Encuestados: Manuel ALBA NAVARRO, Luis María CAZORLA PRIETO, Luis María Díez-PICAZO GIMÉNEZ, Javier GARCÍA FERNÁNDEZ, Antonio LÓPEZ PINA, Antonio PORRAS NADALES, José Antonio PORTERO MOLINA

ESTUDIOS

Francisco FERNÁNDEZ SEGADO, *Fétichisme de la loi, séparation des pouvoirs et gouvernement des juges. Tres ideas fuerza para el rechazo del control jurisdiccional de la constitucionalidad de las leyes en Francia (1789-1958)*

José TUDELA ARANDA, *La renovación de la función parlamentaria de control*

Elviro ARANDA ÁLVAREZ, *Transformaciones en los instrumentos de control parlamentario*

Rafael BUSTOS GISBERT, *Corrupción de los gobernantes, responsabilidad política y control parlamentario*

Ana Isabel MELADO LIROLA, *Los instrumentos de control parlamentario de la Ley de Presupuestos Generales del Estado*

NOTAS

Carlos DE CABO MARTÍN, *El Tratado Constitucional Europeo y el constitucionalismo del Estado Social*

Marc CARRILLO, *Nota sobre la frustrada reforma constitucional italiana de 2006*

Gerardo RUÍZ-RICO RUÍZ, *El concepto de lo básico en la jurisprudencia constitucional sobre parques nacionales*

Juan Fernando LÓPEZ AGUILAR, *Justicia y construcción europea*

Landelino LAVILLA ALSINA, *Sujeto y decisión constituyentes*

Franck DECKER, *Democracia directa en el partidista Estado Federal Alemán*

Santiago SÁNCHEZ GONZÁLEZ, *Reforma, mutación y ... quiebra constitucional*

Ascensión ELVIRA PERALES, *El control en las asambleas autonómicas a través de los ciudadanos*

Cristina PAUNER CHULVI, *La articulación del control parlamentario sobre los espacios libres de control gubernamental: Parlamento y Administraciones independientes*

Montserrat AUZMENDI DEL SOLAR, *Las solicitudes de información al Gobierno como forma de control parlamentario*

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Esperanza GÓMEZ CORONA, *El control parlamentario en la jurisprudencia constitucional*

Fernando REY MARTÍNEZ, *El nuevo criterio de “la tutela materialmente equivalente” en relación con las expropiaciones legislativas (La STC 48/2005)*

REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO

Francisco MARTÍNEZ VÁZQUEZ, *Repertorio Bibliográfico sobre Control Parlamentario*

NORMAS DE PUBLICACIÓN

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

Los trabajos enviados a la Revista Española del Tercer Sector podrán versar sobre cualquier tema relacionado con el Tercer Sector, la gestión de las entidades que lo integran, las áreas en las que trabajan y las políticas que les afectan. Nuestra vocación multidisciplinar nos lleva a solicitar colaboraciones de todas las especialidades científicas, siempre que demuestren un alto nivel de calidad, en particular del Derecho, la Economía, la Sociología, la Gestión, la Política... El texto original ha de ser inédito en castellano y no estar pendiente de publicación en otra revista. Todos los originales deberán someterse al proceso de evaluación de la revista por expertos anónimos ajenos al equipo editorial.

Los artículos deberán ser enviados en copias impresas a *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID*. La versión electrónica podrá adjuntarse o enviarse a la dirección de correo electrónico

rets@fundacionluisvives.org

y conforme a las siguientes instrucciones:

- Se enviarán tres copias en papel, mecanografiadas a doble espacio (sin dejar INTRO entre párrafos), con tamaño de fuente Times New Roman de 12 puntos, buena calidad de impresión, con márgenes de 2,5 cm. en todos los lados y una extensión que no exceda de 40 páginas (incluidos cuadros, figuras, apéndices, etc.). Dos copias deberán ser anónimas. El procesador de textos deberá ser estándar, indicando el programa informático empleado.

La Secretaría de la revista acusará recibo de los originales en un plazo de quince días hábiles desde su recepción, y el Consejo de Redacción, tras estudiar los informes de los evaluadores anónimos, resolverá sobre su publicación.

En la primera página deberá constar el nombre del autor o autores junto con un breve *curriculum vitae*, además de las direcciones (postal y electrónica) y teléfonos de contacto.

La reseña biográfica del autor podrá ocupar un máximo de 10 líneas

Cada original incluirá en una hoja independiente, un resumen del trabajo de no más de 120 palabras en español y en inglés, así como una lista de palabras clave en los dos idiomas (al menos dos y no más de cinco) y, deseablemente, las referencias a la clasificación científica internacional correspondiente. Las palabras clave facilitarán la búsqueda en la versión digital de la revista, por lo que deben ser suficientemente informativas del contenido.

Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2., ...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2., ...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente, siguiendo el formato señalado más adelante. Figurarán al final de documento en la versión impresa y en archivo separado en la electrónica.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevíssima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

Las citas aparecerán en el texto según el formato “autor-fecha” (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Las referencias a la literatura invocada en el trabajo figurarán, por orden alfabético de autores, bajo la rúbrica *Referencias bibliográficas* (no numerada) que se incluirá al final del artículo. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

- Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet “http//” completo, y la fecha de acceso.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de ‘Notas y Colaboraciones’, ‘Hemeroteca’, ‘Reseñas’ y/o ‘Documentos’, estos deberán tener un máximo de 3 páginas conforme a las instrucciones previstas para la primera parte (secciones de ‘Artículos’ y ‘Panorama’) en cuanto al tamaño y tipo de fuente, márgenes, interlineado y notas.

En las secciones de hemeroteca, reseñas y documentos se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del libro reseñado. En el caso de las recensiones de artículos, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto.

En ‘Notas y Colaboraciones’ aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Los autores recibirán cinco ejemplares del número de la revista en el que resulte publicado el original.

Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

THIRD SECTOR SPANISH JOURNAL ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES

All articles sent to the *Third Sector Spanish Journal* will have to be on any subject related with the Third Sector (management of organisation, areas of work or policies). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID.*

The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to

rets@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

- On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
- The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
- The author will have to indicate what programme was used as word processor.
- The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as “1”). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

Quotes will be part of the text with the following format: “author+date” (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format “*et al*” (i.e. Martínez *et al*, 2005).

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under “Bibliographic References” by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or “title of the article”, *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).

i.e.: THEUVSEN, Ludwig (2004): “Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG”, (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Authors will receive five copies of the Publications in which they have participated. If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista Española del Tercer Sector
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7
28013 MADRID
Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse
rets@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes . Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire

en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : **1.1 Sous-titre** ou *1.1.1 Sous-titre*)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Par exemple: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Revista Española del Tercer Sector

El octavo número de la Revista Española del Tercer Sector será publicado en el mes de enero de 2008 y será un número abierto, con varias temáticas.

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social

LIBROS



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

Todas las publicaciones pueden descargarse en www.fundacionluisvives.org, o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a publicaciones@fundacionluisvives.org, o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad quincenal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde www.fundacionluisvives.org

Revista Española del Tercer Sector

Nº7 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2007

ÍNDICE:

Editorial	11
Artículos	
Luis Aranguren Gonzalo	
Otra formación es posible.....	17
Rafael Ruiz de Gauna, Anna Solé i Serra, Pau Vidal García, Ana Villa Uriol,	
La formación en el Tercer Sector:	
Un elemento clave para el desarrollo de sus equipos.....	45
José Rojo Alcalde, Juan José Álvarez Prieto	
La formación para la gestión de entidades no lucrativas de acción social..	85
Pablo Benlloch Sanz	
Panorama de las relaciones laborales en el Tercer Sector.....	131
Panorama	
Ignace Pollet	
Lidiar con las culturas organizativas y nacionales: dos retos para las ONG	167
Sergio De Piero	
La capacitación en las organizaciones de la sociedad civil	
Reflexiones desde el caso argentino.....	189
Notas y colaboraciones	
Conchi Martín, Ander Mimenza, Itziar Etxebarria y Rafael López-Aróstegi	
Miembros de los equipos de recursos humanos,	
formación y consultoría de Fundación EDE.....	215
Felipe González de Canales López-Obrero	
Presidente de la Federación del Instituto de Desarrollo Comunitario	221
Ana Gutiérrez Laso	
Directora de la Escuela de Formación Asociación Proyecto Hombre	227
Montserrat Ros i Serra	
Presidenta de la Asociación PROBENS(Asociación para	
el Estudio y Promoción del Bienestar Social).	233
Reseñas y Hemeroteca Internacional	
Tratado de fundaciones vol. I y II	237
Demografía de los extranjeros. Incidencia en el crecimiento de la población	241
Tratado sobre Discapacidad.....	245
Documentos	
Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONG para el desarrollo.....	253
¿Hacia un marco jurídico común de la sociedad civil en Europa?	259
Bibliografía	265
Normas de publicación	280



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

