

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

TESIS

**LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL TERCER
SECTOR**

**“UNA APROXIMACIÓN A SUS MODOS Y FORMAS DE
PRESENTACIÓN EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES,
REPÚBLICA ARGENTINA”**

AUTOR: LIC. DANIEL KORIN

TUTOR: LIC. OSCAR GARCIA

BUENOS AIRES, ABRIL 2004

LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL TERCER SECTOR	1
Agradecimientos.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. ¿Qué es el Tercer Sector?	7
1.2. Antecedentes históricos en la Argentina.....	11
1.3. Las condiciones actuales del Tercer Sector en la Argentina	14
1.4. Planteamiento del problema: La profesionalización del Tercer Sector	16
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. La profesionalización como problema de investigación: entre una ausencia teórica y una presencia práctica	20
2.2. ¿Qué se dice de la profesionalización?	22
2.3. Organización, reflexividad e intervención.....	25
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 Primeras decisiones	30
3.2. Universo de análisis	33
3.3. Cantidad de casos	36
3.4. Hacia el trabajo de campo	38
3.5. Presentación del diseño de la guía de entrevista.....	39
4. ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO	44
4.1 ¿Bajo qué condiciones se profesionaliza?.....	53
4.1.1. ¿Cuándo se profesionaliza?	55
4.1.2. La profesionalización y los desafíos que se presentan	57
4.1.3. La profesionalización y el compromiso	61
4.1.4. Profesionalización y recursos	65
4.1.4.1. Financiamiento	66
4.1.4.2. Sustentabilidad	68
4.1.4.3 Financiamiento y sustentabilidad	69
4.2. Perfil de los profesionales	74
4.2.1. Requisitos de la organización hacia el profesional.....	75
4.2.2. Expectativas de la organización al profesional	78
4.2.3. Procedencia de los profesionales	81
4.2.4. Figuras híbridas	84
4.2.4.1. "Inversores" y "colaboradores".....	84
4.2.4.2 Presidente ejecutivo	85
4.2.4.3. Directivo profesional	87
4.2.5. Inserción de los profesionales en las organizaciones	88
4.3. ¿Qué efectos produce la profesionalización en las organizaciones?.....	90
4.3.1. Reflexividad y registro de la profesionalización	91
4.3.2. La profesionalización como condición de posibilidad.....	93
4.3.3. Efectos organizacionales	95
4.3.3.1. Modernización.....	95
4.3.3.2. Conformación de la estructura voluntaria.....	97
4.3.3.3. Control y autonomía.....	98

4.3.3.3.1. Control	98
4.3.3.3.2. Autonomía	100
4.3.4. La profesionalización y su potencial	102
5. CONCLUSIONES	104
5.1. Respecto al alcance de las conclusiones	105
5.2. Breve síntesis de lo relevado	107
5.3. La profesionalización como proceso de modernizador del Tercer Sector.....	108
5.4. El registro de la profesionalización	109
5.5. Modalidades de la profesionalización	111
6. BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXO	117
Grillados, aspectos generales	118
Grillado de entrevista 1: Médicos del Mundo	119
Grillado entrevista 2: Fundación El Otro	133
Grillado entrevista 3: Fundación Crear Vale la Pena	146
Grillado entrevista 4: Fundación Huésped	159
Grillado entrevista 5: Fundación PAR.....	173
Grillado entrevista 6: Fundapaz	183
Grillado entrevista 7: Fundación SES	196
Grillado entrevista 8: Fundación SUM.....	209
Grillado entrevista 9: AMIA.....	223
Grillado entrevista 10: Fundación Del Viso.....	235

Agradecimientos

La realización de la presente tesis, representa la culminación de una etapa en mi formación profesional. Es la última instancia para la graduación como Magister en Recursos Humanos de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. A esta casa de estudios vaya mi primer agradecimiento. Durante los dos años de cursada del Master y los posteriores, en los cuales he realizado esta investigación, se presentó como el espacio adecuado para mi capacitación y aprendizaje. En nombre de todo su cuerpo docente quiero agradecer singularmente al Lic. Ruben Rodriguez, quien fuera en esta ardua y para mi desconocida tarea de investigar, un guía fundamental.

Para el abordaje de la temática de la profesionalización en el Tercer Sector, era necesario contar con el conocimiento acerca de las características y modo de funcionamiento de las organizaciones que lo componen. En este sentido quiero destacar al Lic. Oscar García quien como tutor en esta investigación, no solo colaboró intensamente en la orientación y aporte de saberes, sino que fue un potente motivador y sostén durante todo el proceso.

Por último quiero agradecer especialmente a las 10 organizaciones que forman parte del trabajo de campo en esta investigación. En todos los casos sus Presidentes, me abrieron las puertas para conocer sus organizaciones con gran generosidad y apertura, dando de esta manera, una muestra más de la solidaridad que despliegan en su tarea cotidiana.

1. INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se propone:

- *ganar familiaridad con el fenómeno de la profesionalización en el tercer sector, como también*
- *intentar establecer una descripción del modo en que la profesionalización se presenta en un conjunto de organizaciones no gubernamentales que tienen por sede a la Ciudad de Buenos Aires y, a partir de allí, y de manera inductiva,*
- *poder acercarnos a la forma en que este fenómeno se presenta en Argentina(Capital Federal). Por ello la estrategia de investigación elegida posee un carácter exploratorio.*

Los últimos años han sido testigos del enorme interés suscitado por el conjunto de instituciones sociales, que actúan tanto fuera de los límites del Estado(Primer sector) como del mercado(segundo sector), y que constituyen aquello que se ha dado en llamar: Tercer Sector.

Hace 25 años las Naciones Unidas definieron como Organizaciones No Gubernamentales (ONG´s) a aquellas instituciones de la sociedad civil que apuestan al desarrollo social. Este hecho evidenció la idea de que las personas, más allá de los gobiernos, constituyen un factor decisivo para los destinos de sus países. A partir de ese momento, el Tercer Sector se ha desarrollado a escala mundial y con una identidad definida, lo que dio lugar a un crecimiento notable de este tipo de organizaciones. La Argentina no ha sido ajena a este proceso y consolidó a lo largo de estos años un Tercer Sector cada vez más fuerte e influyente.

El Tercer Sector, pues, goza hoy de un nivel de credibilidad muy alto dentro de la sociedad. El descrédito constante de la clase política y la desconfianza que genera el capital privado, ubican a estas instituciones en un lugar privilegiado. En rigor, estas condiciones constituyen una oportunidad. En

otros términos, el lugar que ocupa el Tercer Sector es privilegiado en tanto supone posibilidades de crecimiento para sí mismo.

Este contexto auspicioso contrasta con las dificultades crecientes para la obtención de recursos, al mismo tiempo en que se produce un incremento en la demanda de todo tipo de servicios sociales. Lo que parecería promover el desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector, ha provocado que muchas de ellas tengan serias dificultades para sostener los servicios y la atención a sus beneficiarios, o que, al no poder sortear las dificultades, pierdan una meta clara que las oriente. La informalidad, tan útil en los primeros pasos de estas organizaciones, se torna actualmente en una amenaza para su permanencia.

El agravamiento y la agudización de los conflictos sociales, la demanda de servicios por parte de la población hacia instancias no estatales (originada en el fin del estado benefactor) hacen que los problemas a enfrentar sean cada vez más complejos. De allí que, para hacer frente a este tipo de situaciones, sea necesaria la aplicación de soluciones de mayor alcance, que incluyan personas calificadas para interactuar de manera eficaz y eficiente con otras organizaciones, empresas o el Estado. Estas capacidades específicas, dispuestas de manera rentada en la organización, es lo que damos en llamar *profesionalización*. Entendemos que la consolidación, modernización y afianzamiento del Tercer Sector se encuentran ligadas a la cuestión de la profesionalización. Describir las formas concretas que esta adquiere en las organizaciones, es para nosotros sumamente importante en virtud de los obstáculos con los que el Tercer Sector se enfrenta hoy día.

En lo que resta de la Introducción ampliamos lo que hasta el momento hemos dicho. En primer lugar, ofrecemos una definición de lo que se ha dado en llamar Tercer Sector; en segundo término, hacemos un recorrido por lo que se puede considerar los antecedentes del Tercer Sector en la Argentina; luego, situamos sus condiciones actuales en el país, para, por último, plantear el problema de la profesionalización.

1.1. ¿Qué es el Tercer Sector?

Aquello que llamamos Tercer Sector es conocido también bajo otras denominaciones. Las diversas denominaciones no carecen de relación con la conceptualización del sector. En otros términos, en las distintas denominaciones el problema que se juega no es exclusivamente un problema de nomenclatura; existen matices teóricos e ideológicos.

Pero, más allá de esos matices, existe consenso en plantear que el Tercer Sector incluye a un grupo variado de organizaciones, como por ejemplo hospitales, universidades, clubes sociales y deportivos, organizaciones profesionales y de trabajadores, grupos medioambientales, organismos de asesoramiento familiar, instituciones de derechos humanos.

Las *organizaciones del Tercer Sector* son instituciones privadas que desarrollan sus tareas gracias al involucramiento de personas interesadas por la cuestión pública. Comparten con el Estado la característica del bien público; pero nacen de la comunidad misma para dar soluciones específicas a dificultades de la gente. Sus rasgos distintivos son: el voluntariado como recurso humano fundamental, su carácter multitemático y multifórmico y su actividad no lucrativa.

En la actualidad, no existe prácticamente ningún área de interés de la sociedad que no se encuentre abordada por alguna organización del Tercer Sector. Esta cuestión no debe extrañar, ya que estas instituciones surgen de la misma sociedad civil al detectar demandas insatisfechas y se organizan para reducir la brecha existente entre la realidad y lo deseado. Sus áreas de acción son: ciencia y tecnología, cultura, deportes y recreación, economía, educación, justicia, vivienda, medio ambiente, salud, educación, derechos humanos, trabajo, infraestructura y servicios públicos, entre otras.

Caracterizadas por una marcada heterogeneidad, poseen denominadores comunes que permiten agruparlas en un mismo conjunto.

En el estudio *Nuevo estudio del sector emergente* (1992), liderado por Lester Salomon de la Universidad John Hopkins, se describen los rasgos comunes que comparten las entidades del Tercer Sector:

- son *organizaciones*, es decir, poseen una presencia y una estructura institucionales;
- poseen carácter privado: están separadas institucionalmente del estado;
- no reparten ni generan beneficios para sus gestores o para el conjunto de “titulares” de las mismas, es decir, *no constituyen lucro*;
- tienen *autonomía*, es decir, controlan esencialmente sus actividades;
- la pertenencia a ellas no se encuentra legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones de particulares en tiempo y dinero; *participan en ellas voluntarios*.

En un intento de sintetizar el origen y la función de las organizaciones del Tercer Sector, pues, se las puede describir como organizaciones sin fines de lucro que, a partir del ámbito privado, persiguen propósitos de interés público. Un grupo de personas que, movilizadas por una idea, hecho o situación, deciden aunar esfuerzos en pos de una solución o mejora para ellos o terceros.

El trabajo, *Hacia la constitución del Tercer Sector en Argentina* (1997) realizado por el CENOC, establece una división en dos grandes conjuntos, de acuerdo a los objetivos que persiguen estas organizaciones y a los destinatarios de las tareas que realizan. Se conforman así las denominadas organizaciones de BASE y de APOYO. Las primeras se constituyen con integrantes de la propia comunidad en la que actúan y tienen como destinatarios de sus actividades, por lo general, a sus propios miembros, aunque es común que incluyan a otros integrantes de su comunidad (Campetella, Bombal y Roitter, 2000). En las de apoyo, frecuentemente, los miembros que la constituyen no forman parte de la comunidad en la que actúan y los destinatarios de sus actividades no son sus miembros.

Una cuestión decisiva a la hora de abordar el estudio del Tercer Sector es la cuestión del financiamiento. Por lo general, las organizaciones sin fines de lucro son más conscientes del dinero que las empresas comerciales. En *El gran poder de las pequeñas ideas* (1963) Peter Drucker, sostiene que estas organizaciones están en forma permanente buscando fondos (que siempre les son escasos) para cumplimentar sus objetivos y proyectos. Sin embargo, no basan su estrategia en el dinero como lo hacen las empresas; comienzan por el cumplimiento de la misión, lo que les permite tener bien definido cuáles son los parámetros del éxito y qué es lo que deben brindarle a sus “clientes”, aspecto que, por lo demás, debería ser aprendido por las entidades comerciales.

Para llevar adelante sus iniciativas, las organizaciones del Tercer Sector recurren a cuatro vías de financiamiento.

- *Aportes de particulares.* Pueden ser de individuos que por afinidad (afectiva, personal o ideológica) con la causa aportan dinero, insumos o infraestructura para el sostenimiento de las mismas. Las empresas también aportan recursos al sector por diferentes motivos, en algunos casos, por beneficios impositivos, en otros, capitalizan la buena imagen que poseen en la opinión pública (*marketing* filantrópico)

- *Financiamiento externo.* Tanto el Estado, como los distintos organismos de crédito internacional, aportan dinero para la ejecución de proyectos puntuales. Esto supone delegar en las ONG's (dado el conocimiento que poseen en las temáticas particulares en las que intervienen) la implementación de los mismos.

- *Venta de servicios/productos.* El sostenimiento de muchas organizaciones esta basado en los ingresos por la venta y/o comercialización de productos o servicios que ellas mismas generan. Un ejemplo característico son aquellas que venden remeras, pins, etc. con sus logos o bien con mensajes vinculados con su misión

- *Aportes de sus miembros*: En muchos casos, los ingresos más significativos de una organización provienen de sus propios miembros, a través del aporte periódico que los mismos realizan a la organización como contraprestación de los servicios que reciben de ella. Los clubes sociales y deportivos ejemplifican claramente esta situación.

Como se dijo anteriormente, en el presente se acrecienta cada vez más el desarrollo del Tercer Sector como un instrumento efectivo de atención de las cuestiones sociales. Para ello existen variadas razones. En primer lugar, el nivel de especialización en relación a las tareas que llevan adelante. En segundo término, por su cercanía a los beneficiarios; estas organizaciones en general se encuentran y trabajan dentro del mismo campo que atienden. En tercer lugar, por su gran masa de voluntariado; sus costos de funcionamiento por programa son mucho más bajos a los del Estado. A estas razones, que tienen que ver con las características endógenas de las organizaciones, hay que agregar otra, pero que posee carácter exógeno. Nos referimos a la cuestión del Estado. El desarrollo del Tercer Sector a nivel mundial se encuentra en relación directa con la declinación del Estado como instancia interviniente en todas las esferas de la vida de las sociedades contemporáneas. Dicho con otras palabras, lo que se ha dado en llamar corrimiento del Estado es condición del desarrollo del Tercer Sector. Al respecto vale agregar, que el corrimiento del Estado Nación de sus obligaciones frente a los problemas sociales y su progresiva delegación de planes y tareas a las organizaciones del Tercer Sector, es definido por algunos como una “privatización de la pobreza”, a través de la cual el sector público se desentiende de una obligación indelegable y, por otro, pone en juego “el producto de lo social” como una mercancía por la cual pelear, estableciendo así, nuevas reglas de convivencia entre las organizaciones del Tercer Sector.

Ahora bien, más allá de la discusión de qué responsabilidades le incumben a qué sector, y a modo de síntesis de lo expuesto en el párrafo anterior, lo cierto es que el desarrollo del Tercer Sector se encuadra en una valorización positiva de la iniciativa de la sociedad civil, frente a una devaluación del poder real del Estado y de la representatividad de otros actores políticos para orientar patrones equitativos de desarrollo y promover el fortalecimiento de sistemas de integración social.

1.2. Antecedentes históricos en la Argentina

Las organizaciones civiles en nuestro país están conformadas por una variada gama de instituciones, las cuales fueron surgiendo a lo largo de toda la historia Argentina. En este sentido, si bien no es pertinente hablar propiamente de Tercer Sector antes de la existencia del Estado Nación, es posible detectar antecedentes del Tercer Sector desde antes de la Revolución de Mayo. Por ello, previamente al abordaje de las condiciones específicas que configuran el Tercer Sector en la Argentina en la actualidad, consideramos relevante consignar algunos antecedentes históricos.

Aún con anterioridad a la constitución del Estado Nacional, diversas congregaciones religiosas asumieron tareas vinculadas con la cobertura de las necesidades de los más pobres, como así también distintas actividades educativas y culturales. Así, se le imprimió un sentido religioso a la ayuda social. Esta característica continuará con altibajos a lo largo de toda la historia, hasta nuestros días (Thompson, 1995, P. 59)

La revolución de mayo y la constitución del Estado Argentino dieron lugar a las primeras acciones tendientes a la atención de las distintas problemáticas sociales. Estas generaron un desplazamiento de lo religioso hacia lo estatal respecto de los temas concernientes a lo social. Puede visualizarse esto en la ley de 1822 de “reforma del clero”.

En esta nueva modalidad de intervención del Estado en las cuestiones sociales es que nace la Sociedad de Beneficencia (1823-1948). A pesar de su naturaleza ambigua (origen estatal / acción privada, fondos privados y públicos) la Sociedad de Beneficencia es considerada como un hito de las asociaciones civiles en el país. La Sociedad de Beneficencia fue liderada fundamentalmente por mujeres, esposas o parientes de terratenientes, comerciantes y grandes propietarios de la Ciudad de Buenos Aires.

La secularización de la acción de beneficencia y la vinculación entre las elites dominantes, el alto grado de involucramiento femenino y la contradictoria demanda entre autonomía y financiamiento del Estado, se convirtieron en las marcas de origen de las Asociaciones Civiles en la Argentina.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX se desarrolla una cantidad importante de asociaciones no lucrativas, entre las cuales se destacan aquellas que marcan el resurgimiento del catolicismo social. En este caso, impulsadas por Felix Frías, quien entendía a la caridad privada como complementaria a la oficial. En ese movimiento, se establecen organizaciones como: Hermanas de la Caridad, las Conferencias de San Vicente y los Círculos Obreros. Todas estas organizaciones, con un claro fundamento religioso, realizaron tareas asistenciales tales como ayuda material, alimentaria y espiritual a los pobres, asesoramiento legal, farmacéutico y médico a obreros.

Hacia fines del siglo XIX, el crecimiento económico y la modernización del país, impulsaron el fortalecimiento de un Estado central y más tarde un sistema de partidos. Se crearon asociaciones civiles de una elite social enriquecida, desde las cuales estos sectores podían influir políticamente; ejemplos de ellas son el Jockey Club, el Club de Armas y el Club de Progreso. El accionar de estas instituciones combinaba un fuerte trabajo en el campo de la política con prestación de servicios sociales a grupos necesitados. Así, el clientelismo político se arraigó en la acción social.

El crecimiento poblacional y su concentración en centros urbanos, la consolidación de diferentes comunidades producto de la inmigración, fueron dando lugar, a principios del siglo XX a nuevas asociaciones mutuales y barriales. Motivados por sentimientos de raza, etnia, religión, o bien por necesidades vecinales, el asociacionismo solidario creció fuertemente en todo el país. Estas nuevas organizaciones planteaban un modelo alternativo al de la beneficencia tradicional. Ello se reconoce en dos características de las nuevas organizaciones: sus beneficiarios eran sus propios miembros (lo cual hacía de ellas lo que hoy denominaríamos 'organizaciones de base'), y se encontraban lideradas por hombres. Estas dos características situaban a estas organizaciones en franca contraposición a la beneficencia original, que era direccionada hacia "los otros" y encabezada por mujeres.

En la ayuda filantrópica y asociacionista en la Argentina hasta ese momento, se conjugan motivaciones individuales (como el altruismo, la generosidad, valores religiosos, de solidaridad) y motivaciones políticas, orientadas al control social. La necesidad de control social y moralización de sectores emergentes se alternaron con la promoción de ideas liberales, positivistas e iluministas y con la búsqueda de canales alternativos de acción política.

Con la irrupción del peronismo a mediados del siglo XX en la escena política nacional y el surgimiento de la figura de Eva Perón y la tarea de su Fundación, se amalgamaron ambas dimensiones. Movida por profundas convicciones personales, pero a la vez cumpliendo un mandato político del Estado peronista, Eva Perón revolucionó las reglas de juego de la filantropía privada. El Estado, así, obtuvo el monopolio de la ayuda social a través de la Fundación Eva Perón, ensombreciendo la tarea de otras organizaciones sociales.

Luego del derrocamiento del segundo gobierno peronista en 1955, el Estado continuó aglutinando la gran mayoría de las acciones de bien público, relegando a una escasa participación al resto de las organizaciones sociales. Este modelo del Estado Benefactor y centralista se mantuvo durante los años

60' y 70'. Es posible decir, entonces, que el modelo actual emerge allí donde aquel modelo declina.

1.3. Las condiciones actuales del Tercer Sector en la Argentina

Como se dijo, el Tercer Sector tal cual hoy lo conocemos puede ser planteado como el producto de un proceso histórico. Ahora bien, su existencia actual esta influida por dos hechos ocurridos en la historia reciente del país que se configuraron en las dos décadas precedentes.

En un texto que lleva por nombre *¿Entre el estado y el mercado? Las ONG's y sociedad civil en la Argentina* (1995), Inés González Bombal dice que “la historia reciente nos mostró dos momentos claves, aunque por cierto muy contrapuestos entre sí, en los que la crisis del sistema político y la parálisis del Estado brindaron condiciones para la expresión más o menos autónoma de la sociedad: en el período pos-Malvinas en el que la política fue casi puro espacio público y en la enloquecida etapa de la hiperinflación donde el Estado se rindió al cruento juego del sálvese quien pueda. Uno alimentó el entusiasmo democrático que revitalizó el tejido asociativo en los orígenes de la transición, el otro tuvo un efecto disolvente de desorganización social y precipitó un vertiginoso proceso de reforma del Estado y de pasaje a una economía de Mercado”. De esos dos momentos claves decantan la restauración de la democracia y la serie de políticas de reforma implementadas por el gobierno del entonces Presidente Carlos Menem. El resurgimiento de las organizaciones civiles como actores de la realidad social, tal cual hoy las conocemos, es el resultado de esos dos quiebres, que transformaron, ampliaron y redefinieron lo que hoy denominamos Tercer Sector.

El primero se ubica, pues, en el año 1983, con la finalización de la dictadura militar y el advenimiento de la democracia. A partir de ese año, se reestablecen todos los derechos constitucionales. El proceso de facto había

destruido el tejido institucional de la Argentina, enterrando a nuestro país en una de sus épocas más oscuras, en la cual el pensamiento opositor al régimen y la organización social, fueron brutalmente prohibidos y reprimidos. El retorno de la democracia implicó la instauración de un marco institucional, político y cultural propicio para el funcionamiento y consolidación de las organizaciones de la sociedad civil.

Vueltas a establecer las libertades individuales y de asociación, la comunidad toda comienza a reorganizarse, constituyendo nuevas redes sociales y organizaciones, que permitieron comenzar a dar respuesta a las inquietudes y necesidades de la población. Se crearon durante esos años, gran cantidad de organizaciones vinculadas a la educación, salud, derechos humanos, etc., generando, mas allá de su nacimiento, un pasaje de autoridad y autonomía del Estado a la comunidad.

Sin embargo, resulta significativo destacar que, con anterioridad al reestablecimiento de la democracia, durante los años 70' y los 80' fueron surgiendo en la Argentina distintos movimientos sociales. Estos movimientos de carácter "local", constituyeron vías alternativas y válvulas de expresión de una sociedad que encontraba todos los canales institucionales cerrados, víctima de una represión y violencia estatal sin precedentes. Sin duda estos actores, nacidos en la sombra del régimen militar, son los antecedentes y pilares del "florecimiento" de las organizaciones civiles una vez recuperada la democracia.

El segundo quiebre puede ubicarse a comienzos de la década del 90' y sus efectos tienen alcances de distinta índole a los del primero. La instauración del modelo socio-económico neoliberal, caracterizado en forma emblemática por el denominado "achicamiento del Estado", hizo tender a que el espacio que el Estado dejaba vacante fuera siendo ocupado por el Tercer Sector. A su vez, la denominada "apertura al mundo" y su consecuente acceso a las nuevas tecnologías, la privatización de las grandes empresas estatales, la modernización de las comunicaciones, trajeron consigo concepciones y

modelos hasta entonces desconocidos tendientes a garantizar la eficiencia a un costo menor. Surgieron así nuevos parámetros y conceptos como calidad, eficiencia, resultado, relación costo beneficio, gestión, que fueron redefiniendo las reglas de juego para las empresas, organizaciones y la sociedad toda. Estos nuevos parámetros instauraron un nuevo lenguaje para las organizaciones civiles, aspecto muy significativo si tenemos en cuenta la capacidad de estructuración del lenguaje sobre los fenómenos sociales.

Si el primer quiebre libera a la sociedad civil de las restricciones que impuso el Proceso de Reorganización Nacional a su dinámica, el segundo abre, vía ausencia del Estado, un terreno nítido en el que el Tercer Sector puede operar y constituirse.

Por lo dicho, podemos decir que aquello que hoy denominamos Tercer Sector en la Argentina, si bien tiene antecedentes aún antes de la Revolución de Mayo, se encuentra caracterizado por los quiebres recién mencionados ocurridos en las últimas dos décadas. El primero de ellos fue la *condición de posibilidad* para su surgimiento; el segundo fue el *condicionante* decisivo de la redefinición de sus características, denominación y modo de funcionamiento.

1.4. Planteamiento del problema: La profesionalización del Tercer Sector

La presente tesis intentará despejar los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las condiciones en -y por- las cuales organizaciones del Tercer Sector incluyen profesionales, es decir, se profesionalizan?;
2. ¿Cuál es el perfil de los profesionales incorporados?
3. ¿Qué resultados, efectos o consecuencias ha producido la incorporación de profesionales en las organizaciones del Tercer Sector estudiadas?

En resumen, procuramos investigar, de manera exploratoria, cómo se da la incorporación y qué efectos produce la inclusión de profesionales en las organizaciones del Tercer Sector.

Como se sugirió en los apartados anteriores, las circunstancias son cada vez más complejas, lo cual hace que los desafíos sean crecientes. Como todas las crisis, la que estamos atravesando provoca una aceleración de cambios que en circunstancias no críticas se van gestando en forma paulatina. Modelos y mecanismos que fueran adecuados y funcionales a determinada etapa y/o situación, se convierten en obsoletos poco tiempo después. Así, las crisis desnudan en forma descarnada el retraso en la detección de los indicadores para el cambio.

Es por ello que la incorporación de profesionales dentro de las organizaciones se impone como un factor decisivo para abordarlas. Consideramos que la profesionalización de los RRHH de las entidades del Tercer Sector debe ser comprendida como un desafío estratégico para la consolidación del sector en la Argentina; la responsabilidad social que ha adquirido en los últimos tiempos pone de manifiesto la necesidad de mejorar la capacidad institucional con el fin de maximizar su impacto social. Es por ello que hay que considerar cuidadosamente al principal recurso con que ellas cuentan: las personas.

Ahora bien, acaso porque en lo que refiere a los recursos humanos el rasgo más destacado de las organizaciones del Tercer Sector tiene que ver con el voluntariado, la figura del profesional ha sido desatendida en materia de investigación. Sobre las razones que inciden en este hecho, la discusión está abierta.

Nuestro interés, no obstante, se conecta con esa discusión, es otro. Se trata de investigar las condiciones en las que se da y las características que posee la incorporación de profesionales en el Tercer Sector.

Según lo expuesto arriba, consideramos que en la profesionalización se juega la consolidación y el mejoramiento de la dinámica del Tercer Sector. La

afirmación precedente, constituye aquello que inspira este trabajo. Si se quiere, esas ideas son el punto de partida de la investigación. El recorrido de la misma constituirá una puesta a prueba de esas ideas.

1.5. Justificación

Al iniciar un trabajo de investigación como el presente, consideramos necesario explicitar cuál ha sido la motivación de tomar un tema como el de la profesionalización del Tercer Sector en la Argentina. Más allá del interés teórico que pueda suscitar, el acercamiento a esta problemática se originó a partir de un largo recorrido laboral dentro de organizaciones del Tercer Sector y de la constatación de un hecho significativo: por más que desde hace un tiempo los profesionales son un elemento cotidiano y vital en las organizaciones del Tercer Sector, su existencia no está problematizada.

La presencia de profesionales en las organizaciones del Tercer Sector aparece como un hecho en sí mismo, o como un tema que se discute de manera acotada. Pese a su importancia y crecimiento en los últimos años, no se ha dado una discusión sistemática acerca de la profesionalización en la Argentina. Esto ha sido ratificado a partir de la búsqueda bibliográfica llevada a cabo. Diversos tópicos, como el voluntariado, el financiamiento, el modelo organizacional, han sido y continúan siendo extensamente tratados. Los profesionales, por otra parte, apenas se enuncian como algo existente. En lo que hemos podido rastrear de la bibliografía, no se cuentan en la Argentina con trabajos de investigación sobre este tema.

Es a partir de esa percepción que comenzó a generarse la idea de indagar este aspecto en las organizaciones del Tercer Sector. Dado el estado de la cuestión, la presente investigación se propone *ganar familiaridad con el fenómeno de la profesionalización en el tercer sector*, como también *intentar establecer una descripción del modo en que la profesionalización se presenta en un conjunto de organizaciones no gubernamentales que tienen por sede a la*

Ciudad de Buenos Aires y, a partir de allí, y de manera inductiva, *poder acercarnos a la forma en que este fenómeno podría presentarse en Argentina*. Por ello la estrategia de investigación elegida posee un carácter exploratorio. La ausencia de datos e investigaciones previas hace casi imposible plantear hipótesis. Por ello, la investigación apunta a conocer la dinámica y los modos con que la profesionalización se da en el Tercer Sector para, luego, procurar realizar una caracterización/descripción de lo que al respecto ocurre.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La profesionalización como problema de investigación: entre una ausencia teórica y una presencia práctica

El problema de la profesionalización, según el relevamiento bibliográfico que hemos realizado, no ha sido abordado en los estudios sobre el Tercer Sector. ¿A qué se debe esa ausencia? La pregunta podría ser tomada como problema de investigación, y, si bien se conecta con las que organizan esta investigación, la dejaremos a un lado. En efecto, nuestra preocupación no concierne a por qué la profesionalización no ha sido abordada por los estudios hasta el momento efectuados sobre el Tercer Sector en la Argentina. Pero, a pesar de ello, es posible indicar algunos factores que, conjeturamos, han incidido en dicha ausencia. En primer lugar, el Tercer Sector como tal es un fenómeno reciente; a medida que se desarrolla suscita preguntas de investigación. Cuando un campo de investigación se abre, las preguntas que va suscitando aparecen gradualmente. En segundo lugar, el Tercer Sector actualmente, en tanto tal, está siendo problematizado, su definición todavía se encuentra en discusión. Si el Tercer Sector como tal aun es materia de discusión, no debe sorprender que un problema tan específico como el de la profesionalización quede al margen. En tercer lugar, mientras que la figura del voluntario es connatural a la existencia del Tercer Sector, la del profesional no. Al respecto, vale la pena señalar que en el análisis veremos que hay organizaciones profesionalizadas desde su origen. Pero se trata de organizaciones que presentan aspectos novedosos. En suma, si se considera que la profesionalización constituye un fenómeno reciente, se hace más comprensible que no haya sido tratado.

Ahora bien, la profesionalización, pero ya no como problema de investigación, se encuentra en boca de todos los que componen el Tercer Sector. Se habla de la profesionalización y se habla de cuestiones

relacionadas: la capacitación, la búsqueda de mejores resultados, etcétera. Como muestra de la presencia de la cuestión de la profesionalización vale lo siguiente. La Fundación Compromiso, que se encuentra abocada a la capacitación y a la motivación para el alcance de resultados exitosos de las organizaciones del Tercer Sector, realiza anualmente jornadas que trabajan problemas que le son propios. La primera jornada que llevó a cabo tuvo por título “De las buenas intenciones a los buenos resultados”. El título sugiere que el problema de los resultados no se liga necesariamente con las buenas intenciones. La cuestión de la profesionalización se encuentra aquí, pues, sugerida. En todo caso, no sería arriesgado señalar que es un factor clave para garantizar que las buenas intenciones puedan traducirse en buenos resultados. La profesionalización, en este sentido, sería mediadora entre las buenas intenciones y los buenos resultados.

Pero el modo en que la profesionalización es encarada hace o tiende a hacer de ella una cuestión valorativa. Es por ello que lo que procuramos hacer con este trabajo es llegar a ganar familiaridad con algo que, si bien esta en boca de todos, no por ello favorece su esclarecimiento.

Esta ausencia teórica pone un fuerte condicionamiento con respecto a la estrategia metodológica de la investigación. En efecto, puesto que no existen planteos fundados en la investigación, el abordaje al problema de la profesionalización sólo puede ser exploratorio. Buscamos relevar rasgos que permitan situar algunos factores que organizan el proceso. ¿Cuáles son las condiciones que mueven a profesionalizar? ¿Cuál es el perfil de los profesionales en el Tercer Sector? ¿Qué efectos libera la profesionalización? Se trata de preguntas que buscan hacer legible un fenómeno en curso. Y hacerlo legible va en el sentido de detectar fortalezas y debilidades, es decir equivale a detectar la mayor potencialidad posible del fenómeno.

Andrés Thompson (1995) afirma que, dentro del espectro del análisis y desarrollo organizacional, las entidades que componen el Tercer Sector (con personal voluntario o profesional) han comenzado a ser revisadas en sus

aspectos gerenciales y operativos, intentando, a veces sin éxito, rescatar su identidad institucional, sin traspolar automáticamente enfoques y/o recetas del mundo empresario o de las administraciones gubernamentales. Según Thompson, en el esfuerzo por generar una organización más eficiente, se corre el peligro de imitar lógicas aptas para otros sectores, pero no necesariamente funcionales a la esencia del Tercer Sector. Del argumento de Thompson retenemos la idea de que existe una especificidad del Tercer Sector que puede ser afectada si se toman para abordarlo esquemas (organizacionales, analíticos, etc.) exógenos. Es por ello que, para encarar la cuestión de la profesionalización, no tomamos marcos analíticos que corresponden a otros campos. Utilizar esquemas de otros ámbitos tornaría nubosa la especificidad del que nos interesa. Familiarizarnos con el proceso requiere tomar con cautela elementos de otros ámbitos.

2.2. ¿Qué se dice de la profesionalización?

Tal como señalamos en el apartado anterior, la profesionalización no ha sido abordada como problema de indagación empírica. De allí la imposibilidad de encontrar un marco teórico consolidado con el que avanzar en la investigación. La existencia de cierto marco teórico para el problema de la profesionalización es algo que resultará de sucesivas investigaciones. Efectivamente, entendemos que la investigación que hemos emprendido, junto con otras, en un futuro cercano habilitarán establecer un conjunto de proposiciones que sirvan de sustento teórico para otros estudios empíricos. Asimismo, en el apartado anterior dijimos que dentro del Sector circulan algunas ideas y algunos argumentos en torno a la profesionalización. En lo que sigue sintetizaremos esas ideas y esos argumentos, que, en virtud de la ausencia de un conjunto de proposiciones que nos sirva de marco teórico, encuadran nuestro abordaje al problema. Estas ideas y estos argumentos servirán pues como marco de referencia en el transcurso de la investigación.

Richard Schubert (1998) sostiene que, para las entidades sin fines de lucro, la gente es un recurso fundamental. Al analizar los factores críticos del éxito y sus componentes esenciales para el Sector, el autor menciona la importancia de las personas y de las articulaciones que estas sostienen. Ante la realidad del crecimiento de muchas organizaciones del Tercer Sector, se vuelve cada vez más imperioso coordinar el trabajo de las personas que participan en ellas, garantizar la dinámica cotidiana de la organización y orientar adecuadamente los proyectos que llevan adelante. Esto sólo puede lograrse mediante la intervención de personas que posean conocimiento específico para resolver los problemas que se presentan.

Schubert plantea que ninguna organización puede funcionar mejor que la gente que tiene. La correcta selección de las personas para la función que ocuparán es condición necesaria para el éxito de cualquier proceso institucional.

Las opciones de financiamiento presentan también un terreno dificultoso. Al ser cada vez más escasas, junto con el aumento de la demanda social respecto a los servicios que prestan las organizaciones del Tercer Sector, la forma en que se utilizan los recursos requiere de un mayor cuidado.

Quien aporta dinero, tiempo o experiencia exige altos niveles de eficiencia y efectividad en la utilización de los mismos. Como lo afirman Cardarelli, Kessler y Rosenfeld (1993) “tanto los nuevos programas sociales gubernamentales, financiados o no con recursos externos, como la racionalidad de la incipiente filantropía social, parecen exigir a sus socios o donatarios el conocimiento y aplicación de las tecnologías sustantivas y de gestión que aseguren el cumplimiento de resultados claramente evaluables y costo-eficaces”

Uno de los capitales más importantes que poseen las ONG's son su credibilidad y transparencia, pero para sostenerlas e incrementarlas no sólo se requieren buenas intenciones. Hace falta desarrollar un proyecto adecuado a los objetivos y establecer estrategias apropiadas para llevarlo

adelante. En el informe del CENOC de 1997 se afirma: “Las organizaciones de la sociedad civil deberán profesionalizarse aún más para poder dar respuestas y tomar conciencia de que pertenecen a un sector que tiene representatividad e identidad dentro de la comunidad. Dar ejemplo de transparencia y accionar ético es vital para poder mantener el alto nivel de credibilidad del Sector.”

Cualquier donante debe percibir que la organización destinataria de su colaboración es sustentable en el tiempo. Nadie aporta en donde crea que su apoyo no perdure, ni trascienda. Arboleya y López (2000) afirman que la transparencia y la legitimidad social son atributos fundamentales de la credibilidad y un factor clave para la sustentabilidad. A su vez, sostienen que a muchas ONG´s les cuesta llevar una contabilidad actualizada, prolija y en regla y que a la hora de rendir cuentas a sus donantes utilizan métodos extracontables, incluso informan resultados diferentes a los volcados en los estados contables. Tarde o temprano estas prácticas conducen a la falta de transparencia y por ende al derrumbe de su credibilidad y legitimidad social. Gabriel Berger (CENOC) destaca una serie de aspectos que resultan críticos para el desarrollo de la profesionalización del Sector. Entre podemos señalar: la existencia de una capacidad técnica experta; la posibilidad de registrar y transmitir experiencias exitosas que resulten de profesionalizar la organización; y la concientización hacia los voluntarios para que comprendan el rol de los profesionales en el fortalecimiento del Tercer Sector. A su vez, Peter Drucker (1963) ofrece otra mirada sobre la cuestión. Hace 20 años, el término ‘gerencia’ era una mala palabra para las ONG´s. Se lo vinculaba a la función y el cargo con las organizaciones comerciales. Con el tiempo se fue percibiendo la necesidad de la gerencia en las organizaciones del Tercer Sector. Estas organizaciones han comenzado a percibir que con las buenas intenciones no alcanza y que la posibilidad de funcionar depende cada vez más de la introducción de una instancia profesional de dirección.

2.3. Organización, reflexividad e intervención

Es bueno explicitar ahora algunos aspectos del concepto de organización. Si bien en el apartado anterior se aludió a las organizaciones del Tercer Sector en términos generales, creemos necesario realizar una serie de precisiones. La organización supone, para el problema de investigación que desarrollamos aquí, dos aspectos diferentes. Por un lado, la organización es el terreno en el que la profesionalización se lleva adelante. El profesional desarrolla sus tareas en una organización específica. Si bien existen profesionales ligados al Tercer Sector en general, por ejemplo, aquellos que se dedican a su relevamiento e investigación, aquí prestamos atención sólo a los que se vinculan con una organización particular, es decir, aquellos que pasan a formar parte de la organización bajo el establecimiento de alguna figura vincular. Se presenta aquí el segundo aspecto. ¿Cómo conceptualizar ese terreno? Es necesario en este punto volver al diseño de investigación para cuidar la fidelidad con él. El diseño que elaboramos en este trabajo tiene un carácter exploratorio. La forma en que conceptualicemos las organizaciones tiene que estar dispuesta a no obturar la mirada sobre la profesionalización; por el contrario, tiene que posibilitar su exploración.

La teoría de las organizaciones ha tenido un desarrollo de gran envergadura desde comienzos del siglo XX hasta el presente. Un camino posible podría ser entonces tratar de encontrar una definición de organización e incorporarla al presente trabajo. Pero esto no es tan sencillo. Jeffrey Pfeffer (1982) decía que las teorías de las organizaciones se parecen cada vez más a un abigarrado matorral que a un jardín cuidado con esmero. Este autor llama la atención acerca del hecho de que el crecimiento del interés por las organizaciones no produjo un ordenamiento del campo, sino su dispersión. Si bien esto supone una dificultad importante a la hora de dar una definición de organización, es necesario explicitar que no es la definición en sí misma lo que nos preocupa. Es por ello que avanzaremos en el establecimiento de algunos rasgos de las

organizaciones, en tanto los suponemos relevantes al problema de la profesionalización.

José Bleger (1987) hace referencia a un rasgo que queremos resaltar aquí. Para el autor, las organizaciones cuentan con dos dimensiones. Por un lado la que denomina *organización*; esta dimensión supone el soporte material a partir de la cual es posible realizar las tareas necesarias para el funcionamiento de la organización misma. La otra dimensión que señala es la de *institución*. Esta supone el objetivo, la meta o el fin de la organización, el para qué. Ambas dimensiones deben trabajar juntas. Por más que tenga un objetivo, si no cuento con los medios materiales para tender a él, jamás podré lograrlo. Si cuento con medios materiales, pero no tiendo hacia un objetivo claro, estaré en la pura reproducción burocrática. Estas dos dimensiones, y su articulación, son una problemática que toda organización debe resolver de manera continua. Esto se acentúa en el caso de las organizaciones del Tercer Sector, dado que estas casi perderían sentido, desde la mirada exclusiva burocrática.

Vale subrayar aquí que Bleger con las expresiones “organizacional” e “institucional” alude a dimensiones interiores a las organizaciones concretas. En otros términos, se trata de una diferenciación teórica que permite caracterizar la dinámica de las organizaciones. A su vez aclaramos que respecto del uso que le damos en este apartado y en el resto de esta investigación, y ateniéndonos al uso habitual de “organizaciones” del tercer sector, homologamos los términos de organización e institución.

Emilio Mira y López (1947) plantea que las organizaciones nunca tienen garantizada su existencia. Siempre tienen que estar atentas, tanto a los cambios internos que operan en ella, como a los cambio externos del medio en el que operan. Es aquí donde se hace necesario señalar otro rasgo fuerte en el que descansa nuestra conceptualización de las organizaciones. Asumimos que estas poseen una capacidad reflexiva a partir de la cual se organizan y reorganizan de manera continua. Al indagar por las condiciones

de incorporación de profesionales, los perfiles que estos poseen, y los efectos que su incorporación conlleva, puede decirse que indagamos algo del orden de la reflexividad organizacional. Aquí se puede señalar como referente teórico al sociólogo Anthony Giddens (1993). Sus trabajos insistentemente llaman la atención sobre el hecho de que los procesos sociales, dentro de los cuales se puede incluir a las dinámicas organizacionales, no son procesos que poseen un sentido unívoco, sino que descansan en un monitoreo permanente de sus condiciones y de los efectos que van generando. Si la mayor riqueza de las organizaciones tiene que ver con los recursos humanos que poseen, en esa línea hay que añadir que la riqueza de los recursos humanos dependerá de su capacidad de pensar la práctica.

Puede surgir en este punto un interrogante. La profesionalización supone para nosotros una alteración en la organización. Las razones por las cuales se incorpora un profesional y los cambios que este genera en la organización, aluden a los objetivos que nos hemos dispuesto explorar. Pero sean como sean estos, la profesionalización implica para nosotros un cambio. Este es otro supuesto fuerte. Hay un antes y un después de la profesionalización.

Ahora bien, ¿de qué manera conceptualizamos el cambio? J.J. Ader (1990) propone dos figuras, que creemos de utilidad en el presente trabajo, que sirven para enmarcar el cambio en las organizaciones. Por un lado está lo que denomina *cambio por evolución*. En este caso, las alteraciones se producen de manera gradual y pausada. La organización se modifica sin perder un marco estable de funcionamiento. Por otro lado está lo que denomina *cambio por revolución*. En este caso, la situación es más complicada. Generalmente, en el medio externo de la organización se producen acontecimientos que son dificultosos de encuadrar en su dimensión precisa. Esto lleva a la organización a la necesidad de producir un cambio de envergadura, tanto en lo que hace a los medios materiales que dispone, como en lo que hace a los objetivos que sostiene.

Por lo referido al contexto histórico de la Argentina de las últimas dos décadas, no es de extrañar que una situación de cambio, como la referida en último término, pudo haberse producido. Creemos de todas formas que estas dos maneras de conceptualizar el cambio orientan la posibilidad de comprender la dimensión de las causas de la profesionalización y sus efectos.

Se presenta en este punto el interrogante por la figura del profesional. Es necesario hacer aquí un señalamiento antes enunciado. El diseño exploratorio refiere a que el rol profesional dentro del Tercer Sector no ha sido investigado hacia el presente. Sin embargo, creemos que es necesario establecer ciertos lineamientos al respecto. J. C. Carballeda (2002) brinda un buen marco para ello. Para el autor, la situación contemporánea reviste una serie de cambios de gran envergadura sobre los que se hace necesario operar. Estos cambios se relacionan de manera fundamental con la reorientación del rol del Estado durante la década del '90. El profesional tiene en este contexto, dos roles diferenciales. Por un lado, el profesional interviene en la organización incorporando la serie de saberes específicos que hacen a su bagaje disciplinario. Frente a determinados problemas, el profesional puede aportar la serie de herramientas que contribuyan a su solución. Por otro lado, el profesional puede intervenir en el esclarecimiento de una situación de cambios más amplios y profundos, que obligan a la organización a redefinir el contexto en que actúa y los objetivos que se propone en él.

Sintetizando lo dicho hasta aquí, hemos establecido una serie de rasgos, que si bien no constituyen una definición de organización, suponen para esta investigación ejes pertinentes a partir de los cuales avanzar en la dimensión de la profesionalización en el Tercer Sector en la Argentina. La diferenciación entre la dimensión organizacional e institucional, los dos esquemas de cambio y los ejes para la intervención del profesional en la organización

estarán presentes, de manera explícita o implícita, a lo largo el presente trabajo.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las etapas que demandó mayor atención, cuidado y tiempo acerca de los pasos a dar y las decisiones implicadas en ellos ha sido la metodológica. Lo cual es comprensible: es la metodología la que traza el camino a recorrer. En este capítulo exponemos las decisiones metodológicas en las que se sustenta la presente investigación. En primer lugar, indicamos las razones que fundamentan el carácter exploratorio y de tipo cualitativo de la investigación; en segundo lugar fundamentamos el universo de análisis; en tercer lugar, explicitamos la unidad de análisis de la investigación; en cuarto lugar, consignamos algunas cuestiones relativas al trabajo de campo. En el último punto de este capítulo se presenta el instrumento utilizado.

3.1 Primeras decisiones

Al momento de llevar adelante un trabajo de investigación, se hace necesario tomar una serie de decisiones que direccionen el trabajo en un sentido. La investigación supone que uno sale del terreno ideal de la teoría para, sin abandonar ésta completamente, componer con una serie de condiciones prácticas que posibiliten la producción de conocimiento. Pensar y delimitar estas condiciones y determinaciones es un elemento central de la investigación. Hacerlas explícitas nos parece fundamental para que el lector pueda evaluarlas según su propio criterio.

Como se planteó en la Introducción, el presente es un trabajo exploratorio que indaga la forma en que la profesionalización se presenta en el Tercer Sector en la Argentina. El carácter exploratorio de la investigación no fue una decisión inicial; se llegó a ella luego de aproximarnos al estado del arte en materia de profesionalización del Tercer Sector.

Esta revisión de la literatura especializada nos permitió constatar que:

- No existían antecedentes de investigaciones sobre el tema.

- Que la problemática delimitada constituía una oportunidad para producir conocimiento sobre la Profesionalización del Tercer Sector.
- Que este conocimiento exploratorio permitiría identificar atributos, dimensiones, modalidades de variación y, en última instancia comprender conceptualmente los datos empíricos recogidos.
- Que los resultados del análisis e interpretación de los datos empíricos permitirían formular proposiciones que sintetizaran las conclusiones obtenidas, sentar las bases preliminares para nuevos estudios.

A continuación, exponemos entonces las decisiones que se fueron tomando para definir el tipo de diseño con el que trabajamos.

La falta de trabajos de investigación sobre el tema que dispusiesen el campo y a partir de los cuales poder abordar el problema de manera específica, resultó un hecho de gran relevancia. Al avanzar en el estado del arte vimos, para nuestra sorpresa, que la profesionalización no era abordada como problema de investigación. Carecíamos entonces de una estructura de trabajos que nos permitiese avanzar sobre un terreno ya constituido. Esta falta de señalización respecto del terreno sobre el que queríamos avanzar comprometió tomar un conjunto de decisiones para definir la estrategia metodológica y el diseño de la investigación.

La falta de un mapa que estructurara el terreno hacía imposible, dados los medios con que contaba la investigación, embarcarse en el intento de construir una muestra. La institución estatal encargada de centralizar la información sobre el Tercer Sector en la Argentina es el Centro Nacional de las Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Lo que hace esta institución es centralizar la información que le acercan las mismas organizaciones. Lo cual no equivale a manejar un registro exhaustivo de las organizaciones del Tercer Sector. De allí la imposibilidad de tomar los datos que provee el CENOC como marco muestral. Asimismo, respecto de la temática aquí abordada, la única discriminación que aporta el CENOC es por la existencia o no de rentados (sin discriminación de categoría) en las organizaciones. De

la característica de los rentados, su definición, la diferencia entre rentados y profesionales, la manera en que están vinculados a la organización, las tareas que realizan, no hay información estadística alguna.

Otros elementos se sumaron, luego, a la decisión con respecto al diseño. A partir de la experiencia laboral de quien suscribe esta investigación, el reconocimiento del problema de la profesionalización era algo que atravesaba la práctica cotidiana. Pero no sólo en la organización en la que desarrollo mis actividades, sino en el contacto con personas de diferentes instituciones del Tercer Sector. Había una implicación directa con el tema que alentaba a no dejarlo, a sostenerlo como problema. La falta de abordajes anteriores sobre la profesionalización alentaba esta decisión. Pero junto con esos aspectos que nos incitaban a seguir, aparecía también la cuestión de los recursos. Siendo una sola persona, los recursos concretos con los que contaba eran limitados. Se trataba entonces de ponderar estos aspectos. Por un lado, la relevancia del tema en tanto no había sido tratado aún por los especialistas de la cuestión y en referencia a su importancia cotidiana dentro del campo del Tercer Sector. Por otro, los recursos concretos con los que se contaba. El desafío era construir el mejor diseño de investigación posible.

Queremos explicitar, aunque luego de lo dicho pudiese parecer redundante, que la investigación responde a un diseño cualitativo. Y añadimos que la metodología de relevamiento de datos seleccionada fue la de entrevista. Consideramos que lo decisivo, dado el conocimiento disponible sobre la profesionalización, no era tanto la cantidad de profesionales en las organizaciones, como el peso (el peso no en un sentido numérico sino en el sentido de la importancia) de estos en ellas. Los cambios que han implicado, las tareas que realizan, los conflictos que pueden ocasionar, el registro discursivo acerca de su participación en las organizaciones.

La investigación tampoco se propone dar cuenta de la evolución diacrónica del fenómeno, sino estudiar las circunstancias en las que tiene lugar en las organizaciones seleccionadas del Tercer Sector. Si se analiza el cuestionario

se verá que hay referencias a dos momentos recientes de la historia argentina: 1983 como comienzo de la democracia; 1991 como el momento en que comienzan las reformas estructurales introducidas durante la Presidencia del Dr. Carlos Menem. No se trata de indagar centralmente los cambios que esos momentos supusieron para las organizaciones, sino entrever qué registro hay de ellos. Fueron incluidos para establecer su posible importancia en el futuro.

3.2. Universo de análisis

Una de las decisiones más importantes que estaban en juego tenía que ver con la forma en la cual hacer el recorte de las organizaciones con las que íbamos a trabajar. Esta decisión se veía dificultada por una característica propia del Tercer Sector como objeto de investigación: su gran heterogeneidad.

El principal problema a resolver era el del recorte de las organizaciones. Más precisamente: con qué organizaciones íbamos a trabajar. Por lo dicho anteriormente, el carácter exploratorio de la investigación que encarábamos y la falta de información para poder construir una muestra probabilística, hacían que abandonásemos esta posibilidad. En el Tercer Sector conviven ONG's, cooperadoras, fundaciones, mutuales, sindicatos, asociaciones barriales, etc. Se hacía necesario entonces determinar con precisión cuál será el conjunto significativo de organizaciones para la presente investigación.

Teniendo en cuentas estas restricciones y el tipo de estudio exploratorio que se encaraba se adoptó un tipo de muestreo no probabilístico. Específicamente, un muestreo de tipo intencional, y razonado. Fue intencional, porque deliberadamente se seleccionaron determinados segmentos de organizaciones del Tercer Sector, y fue razonado, porque para

su selección se siguieron determinadas condiciones que aquellas deberían cumplir para ser incluidas en la muestra cualitativa.

En base a lo expuesto, tomamos la decisión de trabajar con un conjunto limitado de organizaciones, ver de qué manera se desplegaba allí la cuestión de la profesionalización y a partir de lo analizado y de manera inductiva, plantear un esquema posible para el tipo de organizaciones con el que habíamos decidido trabajar.¹

Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina (Campetella, Bombal y Roitter, 2000) propone una modalidad de segmentación del Tercer Sector, a partir de la cual agregamos algunos parámetros específicos para la investigación en concordancia con el problema de la profesionalización.

En ese trabajo, los autores, retoman lo que en *Defining the nonprofit sector: the questions of definitions* (Salomon y Anehier, 1992) llaman 'definición estructural operacional' para poder aplicarla en la Argentina. Esta definición supone que las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que cumplen con las siguientes cinco condiciones.

1. *Estructuradas*: lo cual implica cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo aunque no es indispensable que cuenten con personería jurídica;
2. *Privadas*: que estén formalmente separadas del Estado;
3. *Autogobernadas*: que tengan autonomía para dirigir sus acciones y elegir sus autoridades;
4. *Que no distribuyan beneficios entre sus miembros*: lo cual comporta que los beneficios obtenidos en virtud de sus actividad no deben ser distribuidos entre quienes las componen;
5. *Voluntarias*: de libre afiliación.

¹ Es posible ver en el apartado acerca de la descripción de las organizaciones que, pese a haber establecido una serie de condiciones que las organizaciones tenían que cumplir para ser seleccionadas en este trabajo, asimismo las características entre ellas son en muchos aspectos de una gran heterogeneidad.

A partir del planteo de estas condiciones que definen el conjunto que compone el Tercer Sector, Campetella, Bombal y Roitter introducen dos criterios para su segmentación. Estos criterios refieren a dos dimensiones - una legal y una de uso social- que permiten diferenciar las organizaciones que componen el Tercer Sector. Así, arman una tipología de organizaciones en la cual se incluyen seis tipos posibles. Esta primer segmentación del Tercer Sector la efectúan a partir de lo que denominan criterio *legal*. Se trata de asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, obras sociales y sindicatos. Esta tipología es complejizada a partir de hacer intervenir lo que llaman *uso social*. De acuerdo al interés de la investigación que aquí se presenta, el trabajo estuvo focalizado en algunas organizaciones que surgen de la conjugación de los dos criterios mencionados: ONG's, Organizaciones de Base y Fundaciones.

Ahora bien, en función del problema de investigación propuesto y teniendo en cuenta el problema de su factibilidad, se hizo preciso añadir otros tantos criterios a partir de los cuales diferenciar, dentro de los tres tipos de organizaciones mencionadas, aquellas que eran susceptibles de ser interrogadas en función del fenómeno de la profesionalización.

En síntesis, las organizaciones que fueron tomadas como unidad de análisis debían cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener entidad legal², lo que supone la presencia de cierto grado de formalidad y permanencia en el tiempo.
- Estar formalmente separadas del Estado; los fondos que reciben para su funcionamiento no pueden provenir totalmente de aquel.
- Tener la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades.
- No distribuir beneficios entre sus miembros.

² Roitter hace una diferencia entre Asociaciones Civiles y Fundaciones; que para el fin de esta investigación pueden ser homologadas.

- Actuar prestando o intermediando servicios o *advocacy*, trabajando en desarrollo social o en la defensa de derechos.
- Tener profesionales rentados en su estructura o por lo menos haber incorporado un profesional rentado en un área específica en algún momento de su desarrollo.
- Estar ubicadas, o poseer una sede, en la Ciudad de Buenos Aires y zonas aledañas. Lo cual no impediría trabajar con organizaciones que tuviesen un alcance que excediera los límites geográficos de la ciudad.

3.3. Cantidad de casos

De acuerdo a lo dicho anteriormente, establecimos un conjunto de condiciones que nos parecieron relevantes para la selección de los casos. Dijimos también que, a raíz de las características del Tercer Sector y de la falta de información sobre el mismo, se optó por trabajar de manera exploratoria. La selección razonada³ de los casos apareció entonces como la mejor opción, que fue la que finalmente se llevó adelante. Quedaba definir entonces un aspecto importante, a saber: la cantidad de casos que tomaríamos. El esquema o marco muestral había sido abandonado, por lo tanto el criterio de selección probabilística no era el que intervenía en este aspecto. Habíamos abandonado la idea de representar por la de describir y a partir de allí, una vez que contásemos con mejores elementos, estaríamos en condiciones generalizar inductivamente algunos de los rasgos relevados, al conjunto de organizaciones que compartieran las características de las organizaciones investigadas. Creemos, en este punto, que la investigación presente resulta un buen soporte para realizar dicho trabajo.

Entonces, ¿cuántos casos?. Una de las estrategias era operar según el esquema de la saturación. Esta es una estrategia que se utiliza para estudios

³“Frecuentemente, y especialmente por razones prácticas, se recurre a la formación de una muestra por métodos no rígidamente casuales, adoptando criterios lógicos también respetables” , Tagliacarne (1962: p.210)

cualitativos como el presente. En ella se trata de ir relevando los casos, bajo el supuesto de que luego de una cantidad de estos, las respuestas comenzarán a caer bajo ciertos registros. Es decir, si el rasgo sobre el que se indaga está presente, en tanto tiene capacidad de estructurar el campo, llegará un momento que se logre determinar la forma en que lo estructura. En el caso de la investigación presente, se abordó el problema de la cantidad de casos desde la lógica de la saturación. Aparecieron en este punto las limitaciones surgidas de los medios con los que se contaba. Se tomó entonces una decisión. Se trabajaría en base a diez casos (n = 10 Organizaciones del Tercer Sector) y se evaluaría luego, a partir de lo relevado en el material de campo, si se podía tramar un esquema de la profesionalización en esas organizaciones. Es decir, si se podía relevar a partir de esa cantidad de casos las características con que la profesionalización se estructuraba en ese tipo de organizaciones. Creemos, y será desarrollado al momento de realizar el análisis acerca del material empírico, que la profesionalización se estructura en una serie de aspectos consistentes que pudieron ser relevados a partir de este número de casos.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA	
1.	Médicos del Mundo
2.	Fundación El Otro
3.	Fundación Crear Vale la Pena
4.	Fundación Huesped
5.	Fundación PAR
6.	Fundapaz
7.	Fundación SES
8.	Fundación SUM
9.	AMIA
10.	Fundación Del Viso

3.4. Hacia el trabajo de campo

Hasta aquí hablamos de las razones que nos condujeron a llevar adelante una investigación exploratoria de tipo cualitativo. Asimismo realizamos unas indicaciones en cuanto al universo de análisis y a la selección de casos. Acotado así el terreno de trabajo, se planteó una pregunta relativa a la definición de la unidad entrevistada o respondente, es decir, qué figura, dentro de las organizaciones seleccionadas, sería entrevistada.

¿Cuál sería el referente dentro de esas organizaciones al que ir a contactar de modo que sea un respondente válido a los interrogantes que se le iban a plantear? O de otra forma, y dicho en términos más concretos: ¿a quién realizar la entrevista dentro de la organización para obtener los datos necesarios y válidos? Esto fue objeto de un cuidadoso análisis. Las posibilidades que se presentaron fueron dos. Una de ellas era tomar como referente al profesional a cargo de la organización: Director Ejecutivo. Pero esto se descartó por varias razones. En primer lugar, porque no estaba en la perspectiva de la investigación que todas las organizaciones tuviesen Director Ejecutivo. Por otro, interpretamos que un profesional podría tener hacia la profesionalización, y en vista de sus intereses concretos, una visión sesgada de su participación dentro de ella. De modo que se tomó la decisión de entrevistar a los Presidentes de las organizaciones. En relación a esta decisión, vale aclarar que, si bien consideramos que fue apropiada, también es cierto que retrasó de manera significativa el tiempo dedicado al trabajo de campo, dadas las dificultades para contactar las entrevistas.

La otra cuestión que en este aspecto dificultó el trabajo fue el tiempo que las entrevistas requerían. Si bien la guía de entrevista pudo ser aplicada sin mayores dificultades, la falta de tiempo de estas personas constituyó uno de los mayores problemas de la administración de los mismos.

Como un primer paso al desarrollar el trabajo de campo, se decidió realizar una primer entrevista piloto. La organización seleccionada a tal fin fue

Médicos del Mundo. La entrevista piloto se realizó a mediados del mes de Junio de 2003. Este contacto fue muy importante para el armado final del guía de entrevista, dado que señaló la importancia de una serie de dimensiones relevantes que no se habían ponderado adecuadamente hasta ese momento. El trabajo de campo fue retomado a mediados del mes de Julio y continuó hasta mediados del mes de Septiembre de 2003.

3.5. Presentación del diseño de la guía de entrevista

Adjuntamos en este apartado la guía de entrevista definitiva luego de las modificaciones realizadas tras el contacto con Médicos del Mundo. Adjuntamos también algunos interrogantes de profundización que acompañaban a las pautas de la guía. Como puede verse se trata de una guía para una entrevista semi-estructurada.

Consigna y presentación: “Mi nombre es Daniel Korin. Me encuentro realizando una tesis, para un Master en Recursos Humanos que he concluido de cursar en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. La misma versa sobre la profesionalización en el Tercer Sector. Para indagar sobre este aspecto en su organización he preparado la siguiente guía de preguntas, que le solicito tenga a bien poder contestar. Desde ya muchas gracias.”

1. ¿Puede hacer una breve reseña de la historia de la organización y de las tareas que realiza?

Pautas de profundización:

-Cuál es la causa de la organización?

-A qué se dedica?

-Qué fin persigue?

-Desde cuándo funciona?

-Requerir material institucional?

2. ¿Cuál ha sido su recorrido personal en esta organización?

Pautas de profundización:

-Cuándo se incorporó a la organización?

-Qué cargo ocupa?

-Qué tareas realizó y realiza en ella?

3. ¿Con qué recursos humanos cuenta la organización?

Pautas de profundización:

-Voluntarios

-Profesionales

-Otros

4. En el caso de los *profesionales*:

Pautas de profundización:

4.1 ¿Cuántos son?

4.2 ¿Qué tareas realizan?

4.3 ¿Desde cuándo se desempeñan en la institución?

4.4 ¿Cuál es su vínculo laboral con la organización?

4.5 ¿Están ligados a un proyecto en particular?

5. ¿Qué decidió la incorporación de un *profesional* o de *profesionales* a la organización?

6. ¿Cómo se llegó a la decisión de incorporar *profesionales*?

Pautas de profundización:

-Por un problema?

-Por recomendación?

-Por ser un procedimiento habitual?

7. En términos generales, ¿qué piensa acerca de la decisión de una ONG'S de incorporar *profesionales*?

8. ¿Cuáles son los requisitos que la organización dispone para la incorporación de los *profesionales* que trabajan o trabajaron en ella?

Pautas de profundización:

-Experiencia laboral

-Experiencia en la organización (participación como voluntario al interior de la organización)

-Certificación académica

-Recomendaciones

9. En concreto, ¿cómo se lleva adelante la búsqueda de un *profesional*?, ¿es esta la forma que utilizan habitualmente?

Pautas de profundización:

-Dónde se busca?

-Dónde se establecen contactos?

-Es un mecanismo establecido o hay improvisación?

10. ¿Cuál es la relación de los *profesionales* con el resto de los grupos que conforman los RRHH de la organización?

Pautas de profundización:

-Qué prejuicios o estereotipos se disponen hacia los profesionales?

-Requieren estos de un trato especial por su condición y sus expectativas?

11. ¿Cuál piensa que es la expectativa que el *profesional* tiene respecto de desempeñarse en la organización?

12. ¿Esa expectativa es satisfecha por la organización?

Pautas de profundización:

-¿Qué tipo de retribución se espera: económica, curricular a nivel del prestigio?

13. ¿Qué expectativa tiene la organización respecto de los profesionales?

14. ¿Qué cosas modificó la inclusión de *profesionales* a la organización?

15. ¿Cómo evalúa esas modificaciones en función de las expectativas de la organización?

16. ¿Dispone la organización de algún procedimiento para evaluar dichos cambios?

Pautas de profundización:

-Existe un procedimiento de evaluación sistemático?

-Se considera necesaria la evaluación?

-De qué forma se realiza?

17. ¿Cómo cree que sería la organización de no haber incorporado *profesionales*?

18. ¿Cuáles son las dificultades y los desafíos a los que se enfrenta en estas circunstancias la organización?

19. ¿En qué medida las circunstancias actuales inciden o no a la incorporación de *profesionales* en estas organizaciones?

20. Si no existiesen limitaciones presupuestarias ni desde el punto de vista de los recursos humanos, ¿cómo imagina que sería la estructura ideal para llevar adelante los objetivos de la organización?

21. ¿Esa estructura, sería la misma para la situación Argentina en 1983 o en 1991?

22. ¿De no serlo, en qué cambiaría?

4. ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO

Uno de los problemas que se presentan al considerar el material de las entrevistas es encontrar la forma más sintética y clara de desplegar el material relevado, considerando que se trata de un material extenso y valioso por los aspectos que consigna. En qué forma, entonces, disponer el material para facilitar su lectura y no dificultar el acceso a las proposiciones del análisis y luego a las conclusiones que este habilita.

Teniendo presente lo anterior, hemos optado por realizar en esta introducción al material empírico una descripción de las organizaciones en lo que hace a sus características generales respecto de la profesionalización, y dejar para los apartados siguientes la respuesta a las preguntas de la investigación.

El objetivo de estas páginas es describir estas organizaciones y comenzar a establecer algunos rasgos que hacen a la profesionalización. Es bueno aclarar que no es nuestra intención aquí trabajar con todo el material, sino disponer algunos aspectos de él a manera descriptiva. Recién en los apartados subsiguientes, al momento de dar respuesta a lo que la investigación se ha propuesto, dispondremos todos los elementos relevados, pero ya con la facilidad de habernos introducido en el material obtenido en campo.

Las diez organizaciones entrevistadas fueron:

Entrevista 1 (30/6/03): Médicos del Mundo (MDM)

Entrevista 2 (14/7/03): El Otro

Entrevista 3 (21/7/03): Crear Vale la Pena

Entrevista 4 (25/7/03): Fundación Huésped

Entrevista 5 (29/7/03): Fundación PAR

Entrevista 6 (22/8/03): Fundapaz

Entrevista 7 (25/8/03): SES

Entrevista 8 (29/8/03): SUM

Entrevista 9 (4/9/03): Asociación Mutual Israelita Argentinas (AMIA)

Entrevista 10 (10/9/03): Fundación Del Viso

A continuación mencionamos algunas características de las organizaciones tales como la fecha en que fueron creadas, la misión que llevan adelante y la dotación de profesionales con que cuentan. El orden en que aparecen responde al momento en que iniciaron sus actividades. Las oraciones entrecomilladas y en itálicas corresponden a fragmentos de entrevistas. Las citas de las mismas remiten a la sección Anexo de este mismo texto. Los números que las inicializan coinciden con el listado cronológico anterior. Esta indicación vale para el resto del trabajo.

1. MDM surge en 1998 como delegación argentina de la organización francesa Médicos del Mundo. *“Médicos del Mundo es una asociación internacional que inicialmente se inició en Francia, hace 6 años decidimos crear en Argentina una delegación”*. (Anexo, E1, p.119) Cuenta con un profesional (secretaria ejecutiva) encargada del manejo de la oficina; en ella descansa el funcionamiento cotidiano de la organización, es la encargada de llevar adelante el día a día de la organización. Como se señaló, cuenta con un Director Ejecutivo cuya función es la presentación formal de los proyectos y su seguimiento. Y hay profesionales a cargo de proyectos concretos (cinco aproximadamente).

2. La Fundación **El Otro** surge, también en 1989, generando diversos programas o proyectos. *“Arrancó con un propósito bastante más específico que el que tiene hoy, y arrancó mucho en contexto de campo, trabajando con personas para tratar de mejorar sus posibilidades a través de la educación”*. (Anexo, E2, p.133) En la actualidad se dedica a gestionar recursos y brinda infraestructura para llevar adelante proyectos. *“Con el tiempo se fue*

convirtiendo en una organización que alentaba a crear organizaciones en los lugares donde vivían personas, organizaciones de base, mientras apoyábamos organizaciones mixtas, de apoyo” (Anexo, E2, p.133). Esta es una organización que cuenta con una estructura pequeña. Hay una secretaria ejecutiva, que lleva adelante la administración y la contabilidad, una secretaria operativa, con un perfil más ligado a Comunicación, un profesional de Ciencias Económicas para lo que hace a la parte contable de los proyectos. El resto de los profesionales que se desempeña lo hace bajo la figura del “inversor” que es equivalente a la figura que en SES llaman “colaborador técnico” -Ver más adelante Fundación SES-.

3. Crear vale la pena se origina en 1997 como uno de los proyectos de la fundación El Otro. Luego cobra autonomía propia y, a partir de recibir un subsidio del BID, altera su escala. *“Nosotros organizamos [en La Cava] un programa de Arte, (...) después empecé a desarrollar un programa de Identificación de líderes comunitarios (...) A poco de andar, creció tanto el programa, que decidimos con Juan, que es el co-fundador de Fundación El Otro, que esto era evidentemente un emprendimiento con su singularidad propia y fundamos Crear Vale la Pena”*. (Anexo, E3, p.146) Cuenta con una Presidenta Ejecutiva, cinco coordinadores de área; quince animadores socio comunitarios que trabajan en los Centros Culturales (no necesariamente profesionales; gente con un oficio ligado a las artes) y veinticinco docentes.

4. La Fundación **Huesped** surge en 1989 con el objeto de instalar la lucha contra las enfermedades infecciosas, especialmente el SIDA. *“La Fundación Huésped fue creada a fines de 1989. A partir de ese momento tuvo un desarrollo inicial dificultoso porque había que instalar el tema de la lucha contra las enfermedades infecciosas pero en especial el SIDA”*. (Anexo, E4, p.159) A partir de un trabajo conjunto con el Consejo Publicitario Argentino, es catapultada. A partir de allí tiene un gran crecimiento. *“Luego tuvo un crecimiento de alguna manera expansivo a partir del esfuerzo de sus voluntarios y de una gran exposición pública con el Consejo Publicitario Argentino. (...) [Actualmente] publicamos una revista dirigida a médicos que*

tiene actualizaciones en SIDA, que ya va por su número 40. (...) Hacemos simposios científicos internacionales, uno cada dos años (...) tenemos Htal. de Día del Htal. Fernández (...) tenemos líneas de atención telefónica para información” (Anexo, E4, p.159). Posee Director Ejecutivo y cuenta con profesionales que son responsables del área de voluntarios, del área de capacitación y del área de prevención. Además, cuatro o cinco psicólogos en la parte de contención a pacientes. En el Comité de bioética hay 6 profesionales (tres médicos, una bioquímica y dos abogados). Cuenta asimismo con un responsable del departamento de prensa y comunicación. El total de profesionales ronda la cantidad de veinticinco.

5. Los inicios de la Fundación **PAR** en 1988 se vinculan con un acuerdo con el Estado. Tiene un punto de inflexión al establecer un acuerdo con una agencia de publicidad a fines de los 90’. “Empezó en el año 1988 con una estructura muy pequeña, (...) lo primero que se hizo fue una contratación con Caja del Estado(...) fue un punto de inflexión para la fundación PAR, fue hace 4 o 5 años, la agencia de publicidad nos ofrece hacer una campaña de difusión bastante importante de Fundación PAR y la verdad es que esa visibilidad pública que nos dio estar en la calle, fue muy espontáneo, pero nos hizo ajustar muchísimos procesos internos”. (Anexo, E5, p.173) Tiene cinco profesionales, que trabajan en áreas clave de la organización: contabilidad, recursos humanos y administración.

6. Fundapaz surge en 1973 con la donación de un edificio con el fin de realizar obras de producción humana en el norte del país. “La historia arranca por el año ’70, ’71 que empiezan las conversaciones (...) una Organización de hermanas religiosas, católicas, del Sagrado Corazón, que tenían un colegio muy antiguo e importante en Callao y Juncal (...) empezaron hablar con un grupo de personas, un matrimonio sobre todo con Jorge y Silvia Pereda, ese matrimonio, y decidieron donarles ese terreno siempre y cuando se destinara exclusivamente a obras de producción humana en el norte Argentino. Ahí nació la Fundación en el ’73”. (Anexo, E6, p.183) Obtiene

personería jurídica en 1975. *“La tarea principal de la Fundación era hacer producción humana en el norte Argentino, apoyando a los criollos e indígenas de la región con Organización, ayudando a que se organizaran, capacitando para la vida grupal, para la vida cívica, y para las tareas agropecuarias, para la vida en general. La higiene, salud, etc.”.* (Anexo, E6, p.183) Cuenta con un Director Ejecutivo, dos directores de área (proyecto y servicios) y veinticinco coordinadores en el interior encargados de llevar adelante los proyectos.

7. SES surge en el 98' y se formaliza en 2000. Tiene un funcionamiento similar al de El Otro: coordina programas con otras organizaciones. *“Empezamos a trabajar en el año '98. Institucionalmente tenemos personería jurídica desde el año 2000 como Fundación. Estamos trabajando en este momento prácticamente en 20 provincias del país. En todos los casos asociándonos con las organizaciones locales, SES no tiene sub-sedes o filiales, sino lo que hace es alianza con otras instituciones y a partir de estas organizaciones realizamos los programas o el apoyo”.* (Anexo, E7, p.196). Es una organización altamente profesionalizada. Todos los sectores están a cargo de profesionales. A su vez, cada programa posee coordinadores profesionales. También existe otra figura cumplida por profesionales que trabajan en el diseño de proyectos que, si salen, pasan a ser contratados. Esta figura de “colaboradores técnicos” será retomada a la hora de llevar adelante el análisis de la profesionalización.

8. Por su parte, **SUM** surge en 1983 con el objetivo de facilitar el retorno de personas que se exiliaron por razones políticas. En el transcurso de la década del 90' sufre redefiniciones y se orienta a trabajar en las temáticas de las mujeres y la infancia. El inicio... *“fue la necesidad de facilitar el retorno a las personas que por adversidad política, por situaciones políticas ya conocidas durante la dictadura militar debieron salir del país, y el retorno después de cinco, seis, siete años de exilio (...) Las becas del retorno terminan en el 89, las becas del refugio en el 90. (...) Hubo que redefinir la misión... Entonces quienes nos quedamos fuimos un grupo de mujeres, quienes nos*

quedamos en la organización (...) lo que hacemos es un nuevo diseño de la institución (...) Uno es el PROGRAMA DE INFANCIA que es el programa para capacitación para el desarrollo y la atención de la infancia y otro es el programa de becas de CAPACITACION PARA JÓVENES de sectores populares que son los dos programas que en este momento están en acción". (Anexo, E8, p.209/10) Posee tres coordinadores de proyectos / programas, que están además a cargo de la organización. A su vez, existen docentes que llevan a cabo los programas en una cantidad no determinada.

9. La **AMIA** es una organización que surge orientada al trabajo comunitario al interior de la comunidad judía. *"La Organización como tal existe desde el año 1894, el año próximo van a ser 110 años.(...) Hace 2000 años que la Comunidad Judía tiene un tema de vida en la diáspora en donde se agrupa en comunidad con su templo, con sus cementerios y con la ayuda social... A partir de ahí pueden surgir ramificaciones como educación, recreación, etc.". (Anexo, E9, p.223) Y reconoce un corte en su funcionamiento (cierta redefinición) a fines de la década del 90' (período 1996/1999). "Un ex banquero que quebró su Banco y junto a su banco se quedó con fondos de la Institución. Fue un período (1996-1999) de mucha lucha ideológica, religiosa -especialmente- fue un período bastante duro". (Anexo, E9, p.223) Tiene un Director ejecutivo y diversos profesionales por área: acción social, educación, cultura, discapacidad, etc. Cada área es dirigida por profesional y monitoreada en su funcionamiento por un voluntario. Además del profesional que dirige, en cada área se desempeña un conjunto de profesionales.*

10. La fundación **Del viso** surge en 1988 con el objetivo de brindar ayuda social. *"La Fundación Del Viso se inició hace quince años. Un grupo de personas que vivimos en un Country (...) nos resistimos a vivir tanta desigualdad y nos pusimos a pensar y hacer cosas a favor de esas personas que estaban del otro lado de la cerca". (Anexo, E10, p.235) Crea jardines de infantes, un colegio secundario; monta una serie de consultorios médicos y odontológicos, y genera una agencia de noticias. "Lo primero que hizo la*

Fundación es un programa para sacar a los niños de la calle. [Construimos] un jardín de infantes gratuito en Del Viso (...) también habilitamos un colegio secundario que hoy tiene dos mil niños en tres turnos. (...) Hemos creado una escuela para chicos con distintas dificultades, auditivas, mentales y motriz. Hoy tiene 180 chicos y hay además una lista de espera de unos 90. (...) Tenemos un programa para atender a adolescentes desertores de la escuela (...) hicimos 6 consultorios externos en el hospital, un laboratorio, lo dotamos de una ambulancia, dos consultorios odontológicos.(...) Por el '93 vimos la necesidad de tener un medio en donde las organizaciones nos interconectábamos y decidimos lanzar la revista Tercer Sector, que ya cumple 10 años". (Anexo, E10, p.235)

Esta organización está dividida en dos áreas. Por un lado, el Área de difusión. En este área trabajan cinco profesionales que llevan adelante la revista "Tercer Sector", otros dos o tres profesionales en la agencia de prensa y una secretaria ejecutiva. Por otro, se encuentra el Área social. En ella trabajan una cantidad no precisada de profesionales. La Directora Ejecutiva está a cargo centralmente de esta área.

Una observación inicial que merece ser realizada frente al material de las organizaciones entrevistadas tiene que ver con su diversidad. Pese a que habíamos consignado una serie de condiciones para la selección de las organizaciones a relevar, lo que surge a una primera mirada son una serie de rasgos singulares en cada una de ellas. En primer lugar, en cuanto al momento de su constitución. Los años en que comenzaron a funcionar son dispares. La más antigua es la AMIA, que inició sus actividades hace más de cien años; la más reciente es la fundación SES, que inicia su trabajo en el año 98', pero que recién en el 2000 obtiene personería jurídica. En segundo lugar, en cuanto a sus objetivos. Algunas se dedican a la asistencia de grupos focalizados (discapacitados -PAR-, infancia y juventud -CREAR VALE LA PENA-); otras trabajan en base a proyectos, como -MDM-; otras

funcionan como articuladoras con otras organizaciones (-SES- y -FUNDACIÓN EL OTRO-). En tercer lugar, en cuanto a su estructura. Ello tiene que ver con el punto anterior. Algunas poseen una estructura estable que cuenta con gran cantidad de recursos, siendo el caso más relevante la AMIA; otras parten de una pequeña estructura fija que se va adecuando en función de los proyectos que la organización se propone. El caso paradigmático de esta estructura es MDM. También encontramos organizaciones enfocadas a la relación con otras organizaciones del Tercer Sector o a la promoción en la opinión pública de ciertas problemáticas, cuentan con lo que podemos asociar a una estructura burocrática.

El recorrido de las personas que están a cargo de la organización y de quienes las han fundado es otro rasgo heterogéneo. La inscripción profesional diversa de la que provienen: el arte, las ciencias sociales, la medicina. Los destinatarios componen también un grupo diverso: niños, adolescentes, discapacitados, exiliados, madres solteras, grupos en situación de catástrofe, grupos con enfermedades endémicas, poblaciones rurales, etc. Este listado de diferencias no es exhaustivo ni pretende serlo. Se podría consignar otros factores en la misma lógica, pero a los efectos de lo que se quiere consignar aquí, lo expuesto arma bien la primera impresión frente al material.

Hay algunos puntos que permiten explicar esta variabilidad. Primero, los requisitos que el Estado dispone para la constitución de una organización del Tercer Sector dan lugar a un repertorio muy grande de variaciones. Las condiciones formales que el Estado exige a estas organizaciones, por más que estas sean específicas en algunos aspectos (por ejemplo los que hacen a la conformación de un Consejo Directivo) arma, sin embargo, un espacio en el que puede habitar una gran heterogeneidad (Garay, 2000). Puede estar a cargo de estas organizaciones alguien que no tenga certificaciones profesionales o que cuente con un gran recorrido académico. Tampoco hay exigencias específicas internas al sector que predeterminen las pautas de

estructuración de las organizaciones. Una inquietud social respecto de algún tema, la detección de un grupo de riesgo, la necesidad de una comunidad de hacerse cargo de una serie de tareas, pueden constituir el origen de estas organizaciones.

Otro elemento que queremos señalar es el carácter *ad hoc* de las organizaciones en cuanto a su modalidad de funcionamiento. El carácter *ad hoc* refiere a la adaptabilidad de las organizaciones a las circunstancias a las que se enfrentan. Según consignamos más arriba algunas fueron redefiniendo sus tareas en función de la variación de las circunstancias en que han operado. Es decir, a pesar de la heterogeneidad a la que hacíamos referencia, el conjunto de las organizaciones comparten el hecho de haberse ido constituyendo según una lógica *ad hoc*. Se fueron estructurando en función de los problemas que fue planteando el día a día. Se podría decir que su estructuración no obedeció a una lógica programática, si por programático entendemos un objetivo y una estrategia determinada desde un primer momento. En ese sentido, también podría decirse que justamente es lo no programático lo que fue condición de su flexibilidad y capacidad de cambio. Las expectativas al inicio rápidamente fueron reconfiguradas por lo que podemos llamar “el encuentro con la realidad”, y en todos los casos ese encuentro fue auspicioso en función de las posibilidades de crecimiento que abría a las organizaciones.

Si bien entonces lo que primero se da a la vista de quien observa es la variedad, paradójicamente podría pensarse que esa variabilidad se asienta sobre el suelo común de las condiciones *ad hoc* y la voluntad de comenzar a hacer algo, de trabajar sobre una problemática específica.

Ese rasgo en común obedece a la necesidad de responder a las condiciones que impone el día a día, más que a lo programático. Una vez comenzadas las actividades de la organización, de este conjunto de personas que decide hacerse parte de intervenir en una determinada situación, su derrotero

depende de los problemas y los desafíos que se van presentando. Resaltamos aquí que las exigencias a las que referimos, no hay que evaluarlas de manera negativa. Al comenzar a funcionar, la mayoría de las organizaciones relevadas encontraron en las condiciones en que comenzaron a tramarse el suelo apropiado para su crecimiento y consolidación. Las exigencias son los desafíos que permiten su crecimiento. Asimismo notamos que las expectativas de desarrollo que encontraron las organizaciones una vez que comenzaron sus actividades, fueron mucho mayores que las que habían evaluado en un principio. Comenzar a funcionar les abrió la puerta a un terreno que era impredecible.

En lo que sigue procedemos a encarar las preguntas que estructuran esta investigación.

4.1 ¿Bajo qué condiciones se profesionaliza?

En esta investigación nos interrogamos acerca del fenómeno de la profesionalización del Tercer Sector en la Argentina. A partir de esta interrogación es que emergieron tres preguntas que funcionan como ejes para el abordaje del problema. Una vez obtenido el material, una vez realizadas las entrevistas y recabada la información acerca del tema, estamos en condiciones de avanzar con el análisis de las mismas. La primer pregunta alude a las condiciones en las que se profesionaliza. Al formular ésta, nos interrogamos por las condiciones que hacen que una organización se profesionalice, esto es, que incorpore profesionales en su estructura. Se trata de consignar qué aspectos externos e internos a la organización, pueden intervenir en la decisión de incluir profesionales.

Al tramarse con la pregunta por las condiciones, hay un deslizamiento inevitable hacia la idea de causa. ¿Qué es lo que origina, lo que induce, lo que en definitiva causa la profesionalización? La imagen inmediata que se construye para responder a la pregunta consta de dos tiempos. Uno inicial,

en que una cierta cantidad de condiciones operan como causas, y un momento posterior, en el que estas causas despliegan sus efectos, es decir, dan lugar, bajo alguna modalidad, a la profesionalización. Consignamos, respecto de esto, un dato significativo: encontramos organizaciones profesionalizadas desde el inicio de sus actividades. Esto nos hizo meditar acerca de que las tres preguntas no son recipientes estancos, sino ordenamientos analíticos, formas de encuadrar la investigación.

De la misma manera con que nos encontramos con organizaciones que desde un principio comenzaron profesionalizadas, así también nos encontramos con un conjunto de procesos operando en torno a la profesionalización. Como en un juego de espejos, una vez que una condición despliega unos efectos, estos se convierten luego en condición del proceso. Esta operatoria va cobrando forma y se organiza en una serie de ideas, argumentos y expectativas; llamaremos genéricamente a esto *registro de la profesionalización*. La existencia de este registro constituyó para nosotros una novedad que no habíamos previsto y que obligó a un cuidadoso desgranar de las dimensiones intervinientes para poder ordenarlas analíticamente bajo los tres ejes propuestos en la investigación.

¿Qué es lo que revela el material empírico? En primer lugar, que los problemas de la práctica de cada organización constituyen una de las condiciones que inciden en la contratación de profesionales; en otros términos, la incorporación de profesionales ha estado en función de poder abordar problemas cotidianos de manera eficiente y desarrollar las potencialidades de las situaciones de crecimiento para la organización. Asimismo, la profesionalización se presenta como una vía para garantizar un compromiso respecto de la tarea que se realiza, que no es exigible a los voluntarios. Otro factor a destacar se relaciona con el financiamiento: profesionalizar es un gasto, pero también garantiza buenos resultados. De allí que profesionalizar haya sido algo del orden de la inversión. En otros casos, la incorporación de profesionales se da a partir del surgimiento de

nuevos proyectos. Es así que registramos la figura del “inversor” o del “colaborador técnico”: se trata de personas que, a la espera de que salgan proyectos que contribuyen a diseñar, aportan tiempo de trabajo no remunerado. La presión económica resulta decisiva. A continuación abordamos esto que sucintamente hemos consignado.

4.1.1. ¿Cuándo se profesionaliza?

Al comenzar la investigación teníamos la idea de que nos íbamos a encontrar con organizaciones en las cuales la profesionalización se había producido de manera paulatina. El esquema que teníamos en mente era el de la profesionalización como el de un proceso gradual. Se trataba entonces de rastrear cuáles habían sido las condiciones de inicio, para encontrar una pista acerca de las causas que operaron en el proceso.

Al iniciar el trabajo de campo fuimos viendo que esa modalidad es *una* modalidad de profesionalizar (es decir, que hay varias). En efecto, algunas organizaciones nacieron profesionalizadas. Para estas organizaciones el trabajo en el Tercer Sector requiere de la profesionalización. No es que llegaron a ella luego de operar en el campo y de realizar una serie de experiencias. Las organizaciones a las que nos referimos son PAR, SES, Crear Vale la Pena y El Otro. Para estas organizaciones la profesionalización existía como un conjunto de ideas que debían sostenerse para poder realizar el trabajo que se habían propuesto.

Creemos que de verdad, si vos querés producir los resultados que nosotros producimos, que es: jóvenes formados profesionalmente en las Artes, capaces de desarrollarse como artistas y de ser docentes y de administrar espacios sociales y culturales, esa tarea sólo puede ser profesional. (Anexo, E3, p.155)

Tratando de encontrar algún elemento que permitiera explicar ese hecho, nos remitimos al momento en que comenzaron a funcionar. Vemos que todas estas organizaciones lo han hecho recientemente:

Bueno más que decidirlo fue una cuestión de, hace muchos años que yo estoy trabajando en estas cosas y me doy cuenta de que cierto tipo de trabajo en el cual uno esta poniendo su tiempo y esta poniendo su capacidad es absolutamente lógico, conveniente y razonable que sea llevado adelante por profesionales, siendo acá profesionales personas que cobran, porque la palabra profesional puede ser para los voluntarios también, para nosotros es una cuestión absolutamente correcta y conveniente y adecuada de lo que debe ser. Porque le da continuidad, porque le da un nivel de exigencia, permite establecer mayor seriedad en la relación entre producto y lo que se quiere. (Anexo, E7, p.204)

Emerge aquí un elemento importante. Quien funda la organización lleva tiempo trabajando en el Tercer Sector. Es a partir de esta práctica que se involucra en los problemas relacionados con la profesionalización, y a partir de la cual toma las decisiones de dirección de su propia organización.

Que las organizaciones que se ocupan de las cosas que se atribuye en general a organizaciones de sociedad civil, a las ONG's, deban funcionar sobre la base de voluntariado. Pueden hacerlo si no están a cargo de cosas importantes; pero yo no dejo –ideológicamente- en manos de voluntarios, gente buena, con lo mejor de sí mismo, pero que no es deudora, en última instancia, como es deudor uno cuando se comprometió a (...); no dejo temas de desarrollo social... Nuestro eje es justicia distributiva, entonces vos no podés poner eso en manos de una estructura de voluntarios porque es una carga demasiado gravosa para cualquiera; requiere puestos de trabajo, que es exactamente igual que vender bulones, fabricarlos y venderlos, o producir

ciruelas. Es un trabajo, y no tiene sentido que un trabajo sobre asuntos públicos se destine al tiempo libre de la gente que acumula, que genera valor y lo acumula en otro tipo de trabajo. (Anexo, E2, p.143)

Se percibe con claridad en los fragmentos citados que quienes fundaron estas organizaciones estaban imbuidos en una serie de ideas y de argumentos consistentes en torno a la profesionalización, a partir de los cuales llevaron adelante sus prácticas. Es esta serie de argumentos, ideas y expectativas lo que llamamos *registro de la profesionalización*. Al momento de constituirse estas organizaciones el registro ya se encontraba establecido. Vemos que la forma en que trabaja el registro de la profesionalización asemeja al de un juego de espejos. El registro de la profesionalización deviene condición misma de la profesionalización. Es la primera condición señalada aquí. Volveremos sobre este punto en las conclusiones.

4.1.2. La profesionalización y los desafíos que se presentan

Al comenzar la descripción hicimos referencia a la existencia de situaciones diversas con que las organizaciones se encontraban al llevar adelante sus actividades. En ese momento vimos que las organizaciones habían comenzado sus tareas en la perspectiva de solucionar algún problema ligado a una comunidad, a un grupo de riesgo, al desarrollo regional, etc. Este “encuentro con la realidad” presentaba una serie de desafíos y de problemas a los que la organización debía ponderar y solucionar. El “encuentro con la realidad” no supone sólo aspectos “negativos” sino que abre a las organizaciones una serie de posibilidades hasta esas entonces impensadas. El encuentro con la realidad fue un encuentro con lo complejo de su abordaje y, por ende, con la necesidad de implementar estrategias no sostenidas simplemente en la buena voluntad. La fundación SES plantea:

Estamos trabajando en este momento (...) prácticamente en 20 provincias del país. En todos los casos asociándonos con las organizaciones locales, SES no tiene sub-sedes o filiales, sino lo que hace es alianza con otras instituciones y a partir de estas organizaciones realizamos los programas o el apoyo. (Anexo, E7, p.196)

En lo que refiere a las organizaciones no profesionalizadas desde el inicio, el material empírico permite construir la siguiente imagen. Si el primer tiempo de funcionamiento de estas organizaciones está sostenido en las ganas de hacer algo, el segundo tiempo, una vez abierto un horizonte de crecimiento, es de instrumentación de procedimientos que efficienten la práctica. En ese primer momento, podría decirse que justamente lo que prima es un aspecto no programático. Este resulta una ventaja para las organizaciones dada la ductilidad que permite⁴. Las expectativas al inicio son rápidamente reconfiguradas por el encuentro con la realidad, y en todos los casos ese encuentro fue auspicioso en función de las posibilidades de crecimiento que abría a las organizaciones.

En esa época, los primeros años, estuvimos trabajando en donde se nos llamaba, había gente que se enteraba de nuestra existencia, fundamentalmente para dar apoyo en ese momento, apoyo económico. No teníamos experiencia en el trabajo del terreno y así que fuimos apoyando a grupos, a donde nos llamaban hasta hacer una experiencia, un curriculum a nivel profesional y también hasta que empezamos a hacer proyectos propios. Hasta ese momento respondíamos a necesidades de terceros. Instituciones, grupos que nos pedían ayuda, empezamos

⁴ Queremos señalar con esto que las organizaciones van construyendo su propia experiencia en la medida en que llevan adelante la tarea que se proponen. Si hay en un primer momento un programa, este se va ajustando según los requerimientos de las circunstancias.

paralelamente y lentamente empezamos a dar un poco de apoyo técnico. (Anexo, E6, p.187)

Luego de ese momento inicial, es posible establecer, a partir del recorrido de las organizaciones relevadas, la emergencia de un segundo momento en el que se evidencian condiciones favorables para el desarrollo. Es a partir de este segundo momento que se va conformando lo que denominamos registro de la profesionalización. Como vimos, este supone la construcción de una serie de ideas acerca de la profesionalización, del rol de los profesionales en la organización, de las expectativas hacia ellos, que se van conformando en el interjuego con la realidad, los problemas y desafíos que esta plantea.

Entre las ideas que se van elaborando respecto de la profesionalización queremos señalar algunas a modo de ejemplo. En ellas se visualiza que comienzan a requerirse una serie de estrategias específicas en virtud de las condiciones que se atraviesan y de los desafíos que estas suponen.

Frente a toda esa demanda y esos llamados que nosotros teníamos, teníamos que saber a una empresa contestarle perfectamente su demanda para un puesto de trabajo, digamos nos abrió el juego de una manera que hizo que nosotros nos ajustemos y nos profesionalicemos y terminemos de aceptar todos nuestros procesos internos y debilidades. Ahí fuimos cambiando al principio era llamar y decir por favor nosotros tenemos esta misión, pero después cuando empezaron a venir las empresas extranjeras con políticas muy puntuales contra la no discriminación nos abrieron muchísimas puertas. (Anexo, E5, p.179)

Llamaremos a esta forma de funcionamiento de las organizaciones en el comienzo de sus actividades: lógica de funcionamiento *ad hoc*.

Sintetizando lo planteado hasta aquí, podemos decir que hay dos elementos que operan en el orden de las condiciones para el desarrollo de la profesionalización.

- Por un lado, la existencia de una serie de condiciones aleatorias (en el sentido de la imposibilidad de calcularlas antes de llevar adelante la operatoria misma) con que la organización tiene que operar. Esa serie de condiciones no precisadas, imprevisibles, implicaron un interjuego a partir del cual se fue armando el segundo elemento que denominamos registro de la profesionalización.
- A partir de esa lógica de funcionamiento *ad hoc*, la organización fue tomando una serie de decisiones articuladas a la profesionalización, que le permitieron constituirse, solidificarse y realizar de manera eficaz la tarea que se habían propuesto. Es bueno recordar aquí, que esas condiciones aleatorias no suponen para nosotros sólo un registro negativo: como imposibilidad de hacer algo o como necesidad de tener que hacerlo de determinada forma; sino que se disponen también en el registro de una serie de posibilidades a partir de las cuales la organización puede desarrollarse. Esas posibilidades requieren llevar adelante soluciones eficaces para poder ser explotadas como tales. Requieren un cambio en la organización, requieren que esta se apreste a operar en el nuevo terreno que se presenta.

Es casi inevitable pensar que esas condiciones aleatorias están en fuerte relación con los cambios en la Argentina de la última década. Creemos sin duda que esos cambios estructurales que se hacen manifiestos, entre otras cosas, en una mayor demanda de servicios asistenciales, en el deterioro de la situación socioeconómica de la población, en el corrimiento del Estado de sus funciones de bienestar, han tenido injerencia en producción de esas condiciones, pero la forma precisa en que esta dimensión operó en relación a la profesionalización, merecería un trabajo específico. Dicho de otra forma, de los cambios estructurales en la Argentina, la profesionalización del Tercer

Sector no es un hecho que pueda deducirse directamente. Que la población cuente con menores recursos para sostenerse no implica directamente que las organizaciones incluyan profesionales. Es aquí donde introducimos la idea del interjuego entre unas condiciones aleatorias que plantean los problemas cotidianos y el registro de la profesionalización. Es en el señalamiento de estas condiciones donde concluimos.

4.1.3. La profesionalización y el compromiso

El problema del compromiso aparece en algunas entrevistas ligado a la necesidad de profesionalizar: contratar profesionales es un modo de garantizar compromiso respecto de la misión.

Que es muy difícil cuando un grupo de personas toma un compromiso y un conocimiento de la acción de estas características pueda de verdad delegar las decisiones en otro cuerpo colegiado que no tiene ningún compromiso y una importante distancia de la acción. Entonces yo digo: ese cuerpo puede funcionar como un cuerpo auditor, cuando vos le pedís a tu contador que te firme el balance, como diciendo, obviamente es importante que haya personas que estén auditando, supervisando y dando fe de la rectitud del funcionamiento de algo. Pero dirigir es otra historia. (Anexo, E3, p.155)

Y nos dimos cuenta que no podíamos seguir así, que teníamos que seguir incorporando voluntarios, pero para poder contenerlos, tenemos que tener una estructura que funcione y en la cual uno pueda apoyarse, porque digamos que el voluntariado es un recurso no renovable, las voluntades es un recurso no renovable, que dura hasta que el voluntario se casa, o tiene exámenes o consigue un trabajo o etcétera; mientras que la persona que está rentada tiene un contrato laboral, tiene un compromiso que cumplir. (Anexo, E4, p.167)

Antes de iniciar el trabajo de campo, en el momento de la elaboración del diseño de la investigación, reflexionamos ampliamente sobre la cuestión de la relación entre la figura del profesional y la del voluntario. Ratificábamos permanentemente que queríamos indagar respecto de la profesionalización y no del voluntariado, cuestión que, por lo demás, acapara la atención de una innumerable cantidad de trabajos. Pero ya en la entrevista piloto, nos dimos cuenta que había un desplazamiento hacia la figura del voluntario que no podíamos evitar. Un desplazamiento situado en el mismo discurso de los entrevistados. Pensando un poco la razón de esto, creemos que puede responder a lo siguiente. Los RR HH con los que cuenta una organización de este tipo están dispuestos en su inmensa mayoría de manera polar. Son voluntarios o son profesionales; no hay otra figura. Si opto por un voluntario, lo hago en oposición a un profesional y viceversa. ¿Qué es lo que lleva a optar por un profesional y en tal caso, qué aspecto del perfil profesional es el que se pondera para su inclusión? ¿Cuál es la expectativa de una organización a la hora de optar por un profesional?. Nos resulta aquí necesaria una aclaración. Vimos que las tres preguntas que han motivado este trabajo están relacionadas entre sí. Trabajan en común en la medida en que corresponden al registro de la profesionalización. Esto hace que la cuestión de la elección entre profesional / voluntario pueda pensarse también desde el punto de vista del perfil. Si bien esto es posible, nos parece que el de la elección, en tanto se liga al compromiso, constituye un aspecto del análisis pertinente en el abordaje de las condiciones de la profesionalización.

Recapitulando. La organización decide la contratación de un profesional para determinada *tarea*. En el mismo momento desplaza la posibilidad de que esa tarea la realice un voluntario, siendo la figura de este último la que “naturalmente” habita este tipo de organizaciones. Si excluyo la posibilidad de realizar determinada tarea con un voluntario, obligadamente tengo que contar con un profesional.

Ahora bien, y volviendo al análisis del material empírico, la forma en que se da este proceso es diversa. Vimos el caso de organizaciones que nacieron profesionalizadas, en las que la condición operó desde el inicio. Otras fueron ponderando la necesidad de la incorporación de los profesionales en el reemplazo del trabajo voluntario en un plazo más largo y de manera paulatina:

Todo era voluntario inicialmente y después se vio que eso era imposible. Y entonces se empezaron a profesionalizar algunas tareas. (Anexo, E4, p.167)

Nacimos así como voluntarios, después fui tomando gente rentada y durante todos estos años hemos tenido y tenemos voluntarios en funciones muy específicas, están los voluntarios en el Consejo y aquellos que acá en la oficina desarrollan alguna tarea, hay otros sobretodo en administración o comunicación y hay voluntarios que colaboran en el terreno, en la zona de trabajo con alguna actividad determinada. (Anexo, E6, p.187)

Es interesante detenerse en una parte de la entrevista a la fundación Par:

Yo no te puedo hablar de otras, pero es verdad que se necesitan voluntarios para no se, llevar chicos de un lado al otro pero acá, no se pero el voluntario tiene que ser como un profesional, tiene que cumplir sus horarios, tiene que hacer la tarea muy bien hecha es como profesionalizar el voluntariado. (Anexo, E5, p.179)

Vemos en este párrafo que en una organización fuertemente profesionalizada la condición se desplaza de la figura del profesional a la del voluntario. Los voluntarios que trabajan en la organización tienen que ser como

profesionales. Pero entonces, ¿cuál es la condición que se esconde en el “ser como”?

Porque para mi era importante tener gente idónea al cargo, si pones una empresa no vas a poner a tu primo para que te ayude porque es tu primo. A parte la gente voluntaria que vino, era por ejemplo una que quería empujar sillas de ruedas, entonces realmente era eso lo que venían a pedir y no encajaba con lo que queríamos nosotros, no trabajamos en asistencialismo, para nada, trabajamos para la competitividad. (Anexo, E5, p.179)

Se nota un desplazamiento de la ayuda al trabajo, de la filantropía bien intencionada a la asistencia profesional. En ese desplazamiento se juega la cuestión del compromiso. Dicho en otros términos, más se puede exigir a un profesional que a un voluntario. Más se lo puede comprometer en la medida en que se le paga, en la medida en que se asegura que le dedicará un tiempo a una tarea determinada.⁵ Las exigencias que dispone el trabajo en la organización (la competencia de otras organizaciones es un elemento presente) obligan a tener personal completamente abocado a las tareas que se llevan adelante. Todo indica que si el trabajo descansara en el tiempo disponible de personas que se dedican a otra cosa, algunas organizaciones no podrían subsistir.

Se enuncia aquí la tercera condición. No poder asignar una tarea a un voluntario es condición de profesionalización, en la medida en que no existe otra figura disponible. Puede ser que por un breve tiempo se encuentre alguna alternativa, pero en las organizaciones relevadas la condición operó fuertemente a favor de la profesionalización.

⁵ Retomaremos en detalle esta cuestión a la hora de considerar los efectos de la profesionalización en la organización.

4.1.4. Profesionalización y recursos

El auge del Tercer Sector en la Argentina, según hemos visto, está relacionado, al menos en nuestro país, con la existencia de situaciones socioeconómicas desfavorables. Los problemas económicos, y sus consecuencias sociales, se presentan pues como una condición del desarrollo del Tercer Sector. Es bueno señalar que asimismo el Tercer Sector se encuentra atravesado por el problema de obtener los recursos necesarios para poder desarrollar las actividades que se propone y dar cuenta de los objetivos que son su razón de ser.

Como planteamos al momento de realizar una descripción de las organizaciones, se nos fue revelando a lo largo de la investigación la importancia real de la dimensión de los recursos para dar cuenta de las modalidades con que la profesionalización se presenta. En ese momento nos concentramos en el problema de los recursos financieros. Se hace evidente ahora, que este es solamente uno de los recursos que las organizaciones requieren para su funcionamiento.

La idea con que habíamos estimado en un primer momento esta dimensión consignaba que la financiación se disponía como un límite. Pensábamos que la cantidad de dinero disponible funcionaría como límite efectivo a la posibilidad de incorporar recursos humanos rentados. Esta primera imagen se fue complejizando progresivamente a medida que desarrollábamos el trabajo y es posible ahora establecer otros registros. Profesionalizar requiere efectuar un gasto, requiere de una cantidad de dinero dispuesta a ello, implica entonces la utilización de un recurso; pero al mismo tiempo es condición necesaria para la obtención de financiamiento, y no sólo para solventar los gastos de la profesionalización, sino para cumplir con los objetivos de la organización.

José Bleger (1987) establece que las instituciones constan de dos aspectos. Por un lado un aspecto organizacional. Este refiere a la estructura material necesaria para el funcionamiento de las organizaciones, que en nuestro caso,

está ligado centralmente a conseguir los recursos financieros necesarios para poder operar. Por otro, las instituciones constan de un aspecto institucional. Este está ligado a los objetivos que la institución se propone, lo que constituye la razón de ser de la institución: el para qué. De la misma forma que para las preguntas de la investigación, el corte es analítico. Se disponen dos registros de existencia para la organización, que a su vez implican condiciones específicas en la incorporación de los profesionales: presentar proyectos y obtener recursos financieros para los mismos; disponer los recursos humanos necesarios para que el proyecto deje el papel y sea puesto en funcionamiento en la realidad. Los denominaremos financiamiento y sustentabilidad.

4.1.4.1. Financiamiento

Al momento de realizar una descripción de las organizaciones relevadas habíamos señalado la existencia de un dato que nos había llamado poderosamente la atención: todas las organizaciones entrevistadas, salvo Fundación Par, obtienen o han obtenido, recursos financieros provenientes del exterior del país. Si bien para las organizaciones esta parece ser una puerta abierta, también es cierto que sólo contando con los conocimientos necesarios para la presentación en tiempo y forma de los proyectos (así como para llevarlos adelante), es posible acceder a esos fondos.

La cuestión de la profesionalización aparece aquí como un recurso, como una inversión de las organizaciones, que es condición para obtener financiamiento internacional.

Es llamativo el testimonio de la Directora de MDM, porque ella, si bien posee una cantidad innumerable de conocimientos ligados al Tercer Sector, incluso menciona su trabajo en Europa, plantea que se requiere de un saber específico para poder llevar a buen puerto la solicitud de financiamiento externo. Esta es una tarea entonces que tanto por sus requerimientos

técnicos, como por el nivel de dedicación que supone, no deja otra posibilidad de realizarla sino mediante un profesional a cargo.

El Director Ejecutivo me decía que no va a seguir con nosotros porque no tiene posibilidades, y también me decía, porque no trabajas vos como directora Ejecutiva, yo no puedo hacer eso, porque la primera de todas sería que tengo una capacitación técnica para hacer eso, yo puedo hablar de lo que quieran, ir a Canal 7, a CNN o hablar con Bielsa, lo hice, puedo porque lo hice, los primeros programas de Médicos del Mundo los escribía yo, pero no es que sepa hacerlo, no es que puedo decir me hago cargo de esto, lo hice pidiendo siempre al e-mail, por favor, a la gente que te ayudara pero no es mi capacitación técnica. (Anexo, E1, p.124)

La financiación de las organizaciones a partir de organismos internacionales requiere de una serie de condiciones a cumplir. Estas no sólo tienen que ver con las tareas que realiza la organización sino con el cumplimiento de la formalidad burocrática consistente en la presentación del proyecto, sus objetivos, costos, etc. Esto no es posible de realizar sin la intervención de una persona con los conocimientos necesarios para cumplir con dicha función. Más allá de que la organización sea efectiva en lo que hace, aparece como condición la necesidad de plasmar esto en los términos que impone la formalidad ligada a las fuentes de financiamiento en el exterior. Podría plantearse que la persona encargada de esta tarea podría ser un voluntario o en tal caso alguien que contando con los conocimientos necesarios, no cobre por el trabajo en la organización. Si bien esta es una posibilidad que no es dado excluir fácticamente, no se presenta en los casos concretos. El nivel de los conocimientos requeridos para esta tarea y el tiempo que demanda hacen casi imposible esta alternativa. Aunque no fue referido de manera específica en las entrevistas, suponemos, por los conocimientos existentes respecto del

Tercer sector en la Argentina, que los requerimientos hacia organismos de financiamiento nacionales, también demandan una significativa complejidad. Según lo expuesto hasta aquí vemos que el financiamiento es la cuarta condición de profesionalización.

4.1.4.2. Sustentabilidad

Por lo que vimos en el momento en que desarrollamos los aspectos ligados al financiamiento, sabemos que la obtención de fondos para las organizaciones del Tercer Sector, y la libertad para utilizarlos, es un problema. El profesional en la organización significa un gasto. Entonces, y pese a esto, ¿qué hace que las organizaciones relevadas los incluyeran en su estructura, y en algunos de los casos de manera determinante? ¿Qué opera en la organización en el orden interno y qué en el orden externo como condición de la incorporación?

Es evidente que está en juego aquí otro recurso, que no es del orden del financiamiento, aunque sin duda no es completamente independiente de este. Si la profesionalización ligara sólo con el financiamiento habríamos encontrado profesionales sólo en las áreas de gestión de recursos, pero eso no fue así. Los profesionales realizan actividades en diversas áreas de las organizaciones. De modo que opera otra condición para su incorporación que no se reduce sólo a tener o no tener fondos. A esto nos referimos cuando hablamos de sustentabilidad.

Los organismos que financian a las organizaciones del Tercer Sector no sólo reclaman que se presenten en tiempo y forma los requisitos formales para acceder a la financiación de un determinado proyecto. Estos organismos exigen que la organización cuente con la estructura profesional adecuada para llevar adelante el proyecto que se propone. Las organizaciones contratan entonces profesionales para conseguir la capacidad operativa requerida:

No sería esta; sería otra. No podría esperar ni los resultados ni los proyectos en vigencia, ni podría ocupar esta posición. Nuestra organización es mixta, apoya organizaciones de base, colabora y fortalece la construcción de organizaciones de base que no existían, y es también organización de apoyo. Pero estamos camino a ser organización de apoyo, claramente. Y no podríamos ser una organización que está haciéndose cargo de multiplicar esta idea de espacios de arte para la transformación social en toda la Argentina y en Sudamérica, si no fuera por los profesionales. (Anexo, E3, p.157)

Este párrafo es sólo a modo de ejemplo. Expresiones similares pueden encontrarse en todas las entrevistas. La sustentabilidad de la organización, tal cual es concebida en el presente, sería imposible sin profesionales. La sustentabilidad aparece como otra de las condiciones de la profesionalización.

4.1.4.3 Financiamiento y sustentabilidad

Las dimensiones establecidas en los últimos dos apartados se articulan de maneras diversas. Según lo expuesto puede verse que se requieren una a la otra. De nada sirve contar con los recursos financieros si no se tiene una organización con la que pueda llevar el proyecto. Y de manera inversa, de nada sirve la mejor organización si no se cuenta con los medios materiales que la sustenten.

Veamos ahora la forma en que ambas dimensiones se articulan en algunos casos específicos. La forma en que las dos condiciones han operado en las organizaciones y han funcionado de manera concreta en la profesionalización.

Veamos la siguiente cita:

Perdón, para decirte una cosa. Por una cuestión de sustentabilidad, desde el año pasado, todas las personas en la organización están ganando un 20 por ciento menos. Y es una decisión que fue propuesta y tomó todo el cuerpo profesional. Porque pensábamos que íbamos a hacer un acuerdo con nuestro financiador más importante de "equis" y fue de "y", y nos parecía más importante imaginar que teníamos un horizonte de sustentabilidad más largo ganado todos menos ahora. Y que si conseguíamos -todo el conjunto-, determinado dinero, íbamos a volver a los niveles que... patatín y patatín.
(Anexo, E3, p.152)

Se ven aquí las dos dimensiones. El financiamiento opera como condición necesaria. Sin financiamiento no hay organización, por lo menos con el nivel de complejidad de las relevadas en este trabajo. En el caso de Crear Vale la Pena, al alterarse el volumen de financiamiento esperado, se buscan alternativas internas para mantener la estructura. Por la forma de funcionamiento de la organización, que supone el mantenimiento permanente de tres centros culturales, la sustentabilidad de la estructura opera como condición fuerte. Para esta organización disminuir costos reduciendo la cantidad de profesionales no es una alternativa deseable.

En otras organizaciones, la reducción la cantidad de profesionales sí es una alternativa aplicada. Esto sucede en las organizaciones en las que los profesionales trabajan en función de cada proyecto específico. De allí que cuando terminan los proyectos cesan (aunque no necesariamente de modo definitivo) de participar dentro de la organización. En el párrafo anterior se observó que una organización puede optar por reducir los sueldos como manera de sostener su estructura. Vimos recién que esa no es la única alternativa.

Por otra parte no es que esta crisis nos limita a tomar gente, porque la realidad es que hoy si tendríamos que crear un área nueva sería algo... y ni siquiera, no, no es una prioridad pero para nada. No es que nosotros decimos, uy no estamos haciendo esto porque no tenemos los recursos humanos para hacerlo o los recursos económicos necesarios para solventar un recurso humano, nada de eso. Estamos bien y de hecho la idea que tenemos acá en PAR es que si nosotros evaluamos que hay una necesidad concreta enseguida salimos a buscar los recursos económicos que nos permitan desarrollar esa acción, o sea que con lo cual no es complicado. (Anexo, E5, p.177)

En el fragmento recién citado se advierte que si quisieran expandirse podrían hacerlo, que si necesitasen más recursos los obtendrían. Pero esto es a costa de un proyecto que aún no tienen o que no quieren iniciar todavía. El proyecto aparece como una condición fuerte de la profesionalización. Los organismos internacionales no financian a una organización en particular sino que financian proyectos en determinadas áreas. Se dan así una serie cruzada de condiciones entre financiamiento y sustentabilidad. Esto claramente planteado en la entrevista a la fundación Del Viso:

Entonces la necesidad de los profesionales esta dada por la necesidad que nos impone la gente. La posibilidad de tener esos profesionales depende de los recursos con que contamos. La presencia de los profesionales sin duda va a significar tener más recursos, porque vamos a estar mejor organizados, vamos a poder llegar mejor a la gente que puede dar esos recursos. Es todo.., esta una cosa relacionada con la otra. (Anexo, E10, p.241)

Prestemos atención al siguiente párrafo:

Si no hubiera limitaciones presupuestarias estaríamos haciendo muchas más cosas de las que hacemos.(...) Estaría en función de los nuevos desafíos que asumiríamos si tuviéramos más dinero. Digamos, primero es la necesidad y después es el profesional. Primero el caballo y después el carro. (Anexo, E10, p.241)

La relación de determinación entre los elementos establecidos en este párrafo aparece como la relación entre necesidad de la población a la que atienden y las limitaciones presupuestarias para poder contratar más recursos humanos. Primero el entrevistado establece la existencia de la necesidad real. Sobre esta necesidad se articula el trabajo profesional. La dimensión de la financiación aparece como condición para poder contratar al profesional. Es bueno consignar que en muchos casos los proyectos en los que la organización se involucra implican un gran nivel de complejidad. En algunos casos son proyectos a varios años que demandan un seguimiento y una evaluación periódica y sistemática de los resultados. Esto implica para los profesionales involucrados en esas actividades una relación con la organización que puede prolongarse por varios años.

Acá tenemos tres programas financiados, uno que ya comenzó que el móvil para gente de la calle que financia la Junta de Galicia, tiene tres trabajadores asalariados, en realidad siempre el concepto es de lo indemnizable y ahora va a empezar el de Jujuy (este es un proyecto a 3 años) que tiene un coordinador general y una administradora, son asalariados. (Anexo, E1, p.120)

Además de eso la Fundación está en una etapa de crecimiento porque ha firmado convenios con instituciones internacionales. Por ejemplo, tenemos un subsidio de la Comunidad Económica Europea para un programa de prevención de la transmisión perinatal, que es el proyecto más

grande de la Fundación desde su fundación y que implica desarrollar capacidad instalada en un programa a tres años en áreas críticas como San Isidro, La Matanza y Guernica. (Anexo, E4, p.160)

Un tema bien concreto, por ejemplo: tomamos un proyecto con la gente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y cuatro países de Latinoamérica en proyectos que se llama uno proyecto “Puente”, nosotros le hemos puesto “Anexo sur”, que es un proyecto de desarrollo de la responsabilidad social empresaria. Es un proyecto que tiene un millón doscientos mil euros en cuatro años. (Anexo, E2, p.137)

En estos fragmentos queda expuesta la complejidad y dificultad de los proyectos que algunas de estas organizaciones están llevando adelante. El monto de los fondos que reciben a tal efecto así como la asignación de los mismos es un aspecto no menos complejo. Es así que en la medida en que los proyectos de las organizaciones devienen cada vez más complejos, la profesionalización se convierte en una necesidad.

Nosotros en el año 98 al 2000 tuvimos un proyecto muy importante que fue el boomerang que sigue hoy también, que fue un proyecto que demandó un esfuerzo enorme, en ese proyecto hubo cuatro coordinadores de diferentes disciplinas que, obviamente el nivel de esos profesionales fue lo que permitió que este proyecto tuviera las consecuencias que hoy nosotros hemos, el SUM de alguna manera, conocido el prestigio que este proyecto tuvo en la Universidad de Quilmes, permitió que estuviéramos hoy en la Universidad de Quilmes. (Anexo, E8, p.219)

Los proyectos, en efecto, requieren un tiempo y una calificación (unas destrezas) que tornan dificultoso no recurrir a la participación de personal rentado y especializado. La experiencia en los proyectos avala ese juicio. De

hecho, se considera que la profesionalización prestigia a las organizaciones en términos de los resultados obtenidos.

Aumento la cantidad de proyectos, creo que eso, o sea no aumento porque tuvieron asalariados, porque la gestión de eso se hizo previamente, pero no se hubieran podido administrar si no hubiera asalariados y después la implementación de los proyectos que entramos en otro terreno, si no estuvieran (los profesionales) no se podrían hacer. (Anexo, E1, p.129)

4.2. Perfil de los profesionales

De la misma forma que para el capítulo anterior, vamos a aclarar qué es lo que queremos relevar en este punto, qué aspecto de la profesionalización será el que nos dispongamos a analizar. En el punto 4.1 nos concentramos en pensar las condiciones a partir de las cuales se profesionaliza. Vimos la importancia de los recursos financieros y del saber experto de los profesionales. Lo que disponemos a indagar ahora se concentra en el perfil de los profesionales. No se trata sólo de ver a qué campo profesional pertenecen, algo que expusimos en la descripción de las organizaciones, sino comprender este aspecto de una manera amplia. ¿Qué destrezas se requieren de los profesionales? ¿Por qué un profesional decide trabajar en este tipo de organizaciones y no lo hace en la actividad privada, siendo que tal vez podría acceder a un salario mayor? ¿Cuáles son los aspectos que la organización privilegia de un profesional a la hora de contratarlo? ¿Bajo qué figura quedan incorporados a la organización? Como se ve, es una gran cantidad de aspectos los involucrados en esta dimensión. Así que, al igual que el capítulo anterior, los iremos desgranando en diversos segmentos.

4.2.1. Requisitos de la organización hacia el profesional

Una vez que se revela la condición que lleva a la organización a tomar la decisión de la contratación de un profesional, se dispone una serie de requisitos para dicha contratación. En este apartado se trata de revelar cuáles son esos requisitos.

Del material de las entrevistas es posible establecer que los requisitos dispuestos por las organizaciones pueden agruparse en tres esquemas diferenciales. En los dos primeros son ponderadas las capacidades profesionales de la persona, pero el elemento que queda en un primer plano es otro:

a) Empatía: En este primer caso, si bien se alude a las cualidades profesionales, aparece un aspecto bastante impreciso, sobre el eje de que le guste a la organización (o a la persona que evalúa), y que enganche con la fundación.

Lo importante es que se enganche con la fundación.

(Anexo, E5, p.179)

Que nos gusten... Bueno los requisitos tienen que ver con su nivel profesional con el ser... esto sinceramente tiene que ver con que yo conozco, vos conoces, y luego el desarrollo que tiene en el proyecto. Tiene que ver con quienes somos porque nos conocemos, nos conocemos de otros ámbitos.

(Anexo, E8, p.218)

Si bien es señalada la idoneidad de la persona a incorporarse, el elemento que discrimina la incorporación de una u otra es la posibilidad de tener con ella cierta "intimidad". Hay algo en el orden de la interioridad. Que nos guste, que se enganche.

b) Causa de la organización: en este segundo caso también aparece el elemento de la idoneidad profesional, pero no es el factor determinante a la hora de contratar un profesional. Veamos:

Yo creo, en mi caso personal, conocimiento de la persona, su grado de aproximación a la temática, su conocimiento profesional de esta temática, sus conocimientos profesionales, pero en esto -digamos- como en la medicina está el médico aséptico -estoy hablando a título personal- que hace lo suyo muy prolijamente, tal vez, y un médico con misma capacidad científica y profesional que se involucra y que vive apasionadamente su profesión. Yo elijo a este último para mi Organización. (Anexo, E10, p.241)

Básicamente hay un pre requisito implícito y es que acá hay una fuerte carga ideológica. Un tipo que tenga una posición discriminadora con respecto a la gente que tenga HIV, que se maneja con prejuicios, obviamente no puede ingresar, por más que sea perfecta en el manejo del Office 2000 y domine el inglés. Nosotros no tomaríamos un nazi eficiente, por así decirlo. Y el segundo, es el requisito profesional característico y apropiado. (Anexo, E4, p.166)

En los párrafos anteriores se explicita claramente lo que queremos establecer. Si bien se señala la capacidad, esta no es el elemento que discrimina la elección del profesional. En este segundo grupo es la causa de la organización, el involucramiento del profesional con la causa de la organización lo que determina en última instancia la contratación.

Nos parece que es posible desprender de aquí dos pequeñas conclusiones. Por un lado, no faltan profesionales en el mercado. Ninguna organización se quejó por querer contratar a un profesional y no encontrar el adecuado. Nos parece entonces que la capacidad profesional si bien es condición para ser

contratado, no es lo que discrimina la elección final; esta requiere cierto nivel de empatía o la consustanciación del profesional con la causa.

c) Pragmático. Hay un tercer grupo de requisitos que las organizaciones disponen la elección de un profesional:

El compromiso es cumplir con los términos del contrato. Yo te doy tanto dinero y vos me das tanto trabajo y si hay más dinero seguramente lo repartiremos entre varios; y si hay más trabajo también lo repartiremos entre varios. Y sostener un contexto de gusto y de alegría y de entusiasmo por lo que se hace y que te importe dejar afuera el cinismo... o fingir interés, yo acepto todo (ríe). No un compromiso... Yo me pongo un poco nervioso con esto del Tercer Sector y el compromiso y la pasión y el amor a Dios... (Anexo, E2, p.140)

Los canales para buscar la persona son varios; puede ser desde una especie base de datos de curriculums que nosotros tenemos, sugerencias de gente de aquí o gente de afuera y a partir de ahí tratamos de entrevistarlos siempre son dos o tres personas que entrevistan a la gente y después si se cuenta con el visto bueno con las personas que tenían la tarea de selección, se les hace un contrato en donde se les especifica las horas, los plazos y las etapas y esas cosas y a partir de ese momento las personas quedan como incorporadas. (Anexo, E7, p.204)

Es posible ver en estas entrevistas que la relación entre la organización y el profesional es una relación laboral desinscripta de toda la trama argumental asociada a la causa de la organización. En este caso el profesional es alguien contratado para una determinada tarea, y con el que se acuerdan los términos de la contratación.

4.2.2. Expectativas de la organización al profesional

Más allá de las condiciones que llevan a la contratación del profesional y a los requisitos que se establecen como pauta de la contratación, la organización tiene una serie de expectativas respecto del profesional que contrató. El análisis de este punto es muy interesante porque se ponderan en gran medida los requisitos que hacen a la empatía y a la causa. A la hora de exponer las expectativas que la organización tiene acerca del profesional que contrata, lo central es que cumpla con su trabajo:

Hoy por hoy si tenemos que tomar a alguien más allá del título, queremos a alguien que sea muy bueno en lo que estamos buscando y eso es un criterio que ya lo estamos tomando. Si ahora por ejemplo se nos va la recepcionista y buscaríamos que tenga un excelente manejo, no sólo de relaciones publicas, de Internet, que sepa armar proyectos, digamos que estamos buscando para cada área personas que sean además personas que sumen y que no sean personas que simplemente están trabajando que pueda trabajar como equipo. (Anexo, E5, p.181)

Porque espero que los profesionales cumplen con su misión y hagan el trabajo de la mejor manera. (Anexo, E5, p.181)

Yo diría que la expectativa es que cumplan con lo que se han comprometido en tiempo y forma dentro de su capacidad posible. (Anexo, E7, p.206)

El compromiso de servir a la institución lo mejor que pueda. Cumplir con los requisitos que se les pide. Yo te decía, que sea idóneo, que sea capaz, que se integre al equipo y que este dispuesto al prójimo de la mejor manera posible. (Anexo, E6, p.193)

El compromiso con respecto a los docentes capacitadores, el compromiso es que desarrolle bien la tarea que para la cual se lo contrate, con respecto a las coordinadoras de programas, el compromiso es involucrarse con la organización y esto, obviamente que también ha pasado y se ha cumplido porque quienes coordinamos los programas, quienes hemos estado en la junta directiva han sido profesionales de mucha historia en esta organización. (Anexo, E8, p.219)

Pero lo que nosotros necesitamos es que respondan concretamente el proyecto para los cuales son contratados. (Anexo, E8, p.220)

En estos dos últimos párrafos se refleja bien lo que queremos plantear. El elemento principal es la idoneidad profesional: que cumplan de la mejor manera posible con la tarea para la cual se los ha contratado. Emerge también el elemento del compromiso con la organización, pero en este caso el compromiso no es con la causa sino con la organización misma. La expectativa es que el profesional cumpla con su trabajo y se comprometa con el crecimiento de la organización.

La organización, lo que espera de sus profesionales, es que estén a cargo. Esta es una organización que tiene un rechazo importante por tener personas a cargo. Más bien lo que busca es personas que tengan a su cargo la organización, gente que la pueda hacer crecer, que pueda pensarla, que pueda sumar compromiso en lugares extraordinarios al punto inicial de encuentro con la organización. (Anexo, E3, p.156)

Aparece en el último fragmento un elemento importante que será desarrollado en el punto referente a los efectos (4.3), pero que es bueno señalar. Se resalta la importancia de la autonomía, que los profesionales, como parte de sus capacidades, puedan “hacerse cargo” y de esta forma

permitan que la organización pueda prescindir de instancias adicionales de control. Como un elemento específico del perfil de los profesionales que desarrollan sus tareas en estas organizaciones está la autonomía. La posibilidad de desarrollar tareas de manera autónoma. Esa autonomía no es sólo la de hacer una tarea específica, sino la autonomía de quien, perteneciendo a una organización, busca que esta se amplíe, abriendo nuevas posibilidades. La expectativa de las organizaciones es que los profesionales operen de manera autónoma en el desempeño de sus tareas y en el desarrollo de la organización.

De todos los casos relevados, en una sola entrevista surgió que, al momento de indagar por las expectativas, rápidamente se asoció esto a una cuestión valorativa. En el caso de MDM, rápidamente se aludió a que las expectativas que la organización tenía respecto de los profesionales no habían sido cubiertas:

Las expectativas que nosotros teníamos era que eran muy superiores a lo que se cumplió, tanto con la primera Directora Ejecutiva como con el segundo, como con la persona multifunción, nosotros esperábamos que el cambio va a ser cuanti y cualitativamente mucho más grande. Analizando creo que nuestra expectativa era desmedida, es nuestra necesidad de que esto sea así, pero por ejemplo la primera Directora Ejecutiva tuvo que armar todo de la nada y de repente le llevó los 10 meses que estuvo acá hacer eso, entonces no se vieron resultados, creo que mucha de las cosas que se pudieron ver fueron resultados más adelante. (Anexo, E1, p.128)

Lo que se revela aquí es que la organización no contaba con un parámetro a partir del cual elaborar las expectativas respecto de los profesionales. Esto se adecua a las características de MDM, en la medida en que es una de las organizaciones más reticentes hacia la profesionalización, por lo menos en lo que hace al plano discursivo. Se ve en esta organización que las necesidades

establecen otra cosa, y que el proceso de “ajuste” entre expectativas, necesidades y posibilidades reales, se está realizando.

4.2.3. Procedencia de los profesionales

Hemos establecido las características que hacen tanto a los requisitos que se disponen para la contratación de los profesionales como de las expectativas que la organización tiene al momento de contratarlos; dicho en otras palabras, se trata de indagar las modalidades de reclutamiento de los profesionales. Junto con esto, se procura dar cuenta de los rasgos del perfil profesional evaluados por las organizaciones. Se hace posible establecer aquí tres grupos diferenciados.

a) Promoción Interna. Esta es una de las modalidades que las organizaciones utilizan para la incorporación de profesionales. Se da al modo de una promoción interna: personas que venían trabajando dentro de las organizaciones, en función del conocimiento y la solvencia adquiridas por su participación, pasan a ser contratadas como profesionales:

Después tenemos un área de voluntariado, una coordinadora de voluntariado, que originalmente fue voluntaria en la Fundación mucho tiempo y por eso está sumamente comprometida con la Fundación y con el proyecto de la Fundación. Y que maneja alrededor de sesenta voluntar de todas las edades.(...) Por ejemplo, algunos de los puestos de secretaria, es una que se acaba de incorporar y era una voluntaria. Es decir, también para alguna gente hay una perspectiva potencial de una fuente de trabajo. (Anexo, E4, p.168)

Por supuesto habría cosas que tenía que formarlos [se refiere al Director Ejecutivo, que había trabajado en otro puesto en la institución durante 15

años] pero que tenía el 80 por ciento de las cualidades para hacer esta tarea. Y esto fue creo un gran éxito porque la Institución -realmente- continua trabajando muy bien y creo que, inclusive, después de esta decisión, trabajo mucho mejor porque conocía a todos los directores y a todos los empleados de la Institución. O sea conocía las ventajas, fortalezas y debilidades de cada uno. (Anexo, E9, p.231)

Los profesores originales eran de afuera de las villas y como pasaron varios años, digamos, de los 90 talleres que se dan ahora -antes dábamos 100 pero nos quedamos en 90 ahora-, la mitad de esos talleres los dictan los jóvenes de los barrios que ya son maestros.(...) La fundación los formó como maestros en danza, en teatro, en música... Entonces ellos dan clases en los centros y ganan un dinero como maestros también, les paga la fundación. (Anexo, E3, p.153)

Hicimos una búsqueda, así general, en una de estas universidades que forman profesionales del sector, pedimos un listado de personas que habían egresado de allí y realmente tuvimos como 30 ó 35 curriculums y era toda gente interesante y demás y en nuestro caso en particular de dirigir Directora Ejecutiva ascendimos a una persona que no tenía esa condición todavía pero conocía Del Viso, venía trabajando con nosotros hace mucho tiempo y preferimos a esa persona de adentro de la Organización. Porque además tenía experiencia en otras organizaciones. (Anexo, E10, p.242)

En estos casos las credenciales curriculares de la persona no fueron un componente decisivo a evaluar. Las credenciales académicas no parecen ser pruebas unívocas de la capacidad profesional. De hecho, es la participación previa en la organización el elemento que se valora. La organización funciona entonces como una instancia de capacitación. Haber realizado tareas al

interior de la organización, conocer la forma en que funciona, son elementos determinantes del perfil para la contratación.

b) Promoción Externa. Bajo esta modalidad el profesional a contratar no trabaja en la organización, pero sí lo hizo en el pasado o dentro del espectro de las organizaciones del Tercer Sector. Al momento de tener que contratar a un profesional, la organización se pone en contacto con otras organizaciones y es a partir de ese vínculo de confianza a partir del cual van apareciendo los candidatos. Se tiene la certeza de que estos conocen la mecánica de las organizaciones del Tercer Sector y el vínculo de confianza funciona como índice de idoneidad.

Por ejemplo las personas que están hoy en día, trabajamos juntos hace muchísimo tiempo; y las otras personas son personas que ya han trabajado en distintos proyectos. Entonces tenemos a la persona en proyectos que trabajó en la fundación Crear un tiempo el año pasado en un proyecto y así nos conocimos y entonces cuando salió un puesto que tenía sus características, pensamos en Fulano, y si le interesa... y además tiene la experiencia, ya trabaja con nosotros en este esquema de part time tan frecuente. (Anexo, E2, p.141)

Nunca puse un aviso, generalmente se acercan o por contactos. Si hoy tendríamos una búsqueda obviamente por contactos uno abre el espectro, igual hay bastante gente esperando, pero uno se maneja con las relaciones de organizaciones que uno sabe que trabaja bien, preguntas si conocen a alguien que trabaje ahí que conozca a alguien. (Anexo, E5, p.179)

c) Concurso. Este último punto ha concitado un solo caso. Lo señalamos por ello como una manera de marcar el contraste con las prácticas habituales de contratación de profesionales en las organizaciones relevadas, y los aspectos

del perfil profesional que estas ponderan. Es evidente también que sólo una organización con la estructura de la AMIA está en condiciones de llevar adelante una modalidad de este tipo. En este caso, y en virtud de los problemas que habían acontecido respecto de la manipulación de los fondos de la institución, era muy importante que todas las medidas que se tomaran contaran con la transparencia necesaria. Fue este el elemento que determinó esta metodología de contratación:

La única profesional que se incorporó en esos momentos, que por concurso, fue la Directora de Acción Social. (Anexo, E9, p.231)

4.2.4. Figuras híbridas

Al ir avanzando en el trabajo de campo fue apareciendo lo que dimos en llamar ‘figuras híbridas’, es decir, formas de vinculación con la organización que no pueden asociarse directamente ni al voluntario ni al profesional. Veamos cada una en detalle.

4.2.4.1. "Inversores" y "colaboradores"

Y después están lo que nosotros llamamos “colaboradores técnicos”, son personas que vienen a hacer una inversión de su tiempo en función de la posible aprobación o no de un programa o proyecto y en el caso de que sea aprobado comenzarían a ser rentados. (Anexo, E7, p.199)

No tenemos voluntarios. Todos los voluntarios están esperando su renta; son todos inversores, digámoslo así. (Anexo, E2, p.137)

Estas dos figuras, a partir de las cuales los profesionales se vinculan con las organizaciones, suponen que la remuneración está supeditada a que el proyecto consiga la financiación necesaria. La organización El Otro utiliza esta operatoria en un doble sentido. Por un lado, como está en el párrafo citado más arriba, un profesional determinado puede invertir su conocimiento en la elaboración o el sostenimiento de un proyecto a la espera de que este obtenga financiamiento. En este punto el inversor es equivalente al colaborador técnico. Ahora bien, existe otra modalidad que es la siguiente. El inversor puede ser un profesional que tiene un proyecto y que lo presenta a los organismos que lo financian a partir de contar con la estructura de la Fundación El Otro. En este caso:

Nosotros tenemos en ese sentido un esquema muy fácil: todo ingreso que se genera bajo el paraguas de la Fundación -y eso es poner la historia de la Fundación, el nombre, la capacidad de administrar, la continuidad, el tiempo dedicado a una misma cosa, el prestigio adquirido-, todo el ingreso que se genera en virtud de lo que genere alguien en virtud de ello, cede un determinado porcentaje a la estructura y el que lo hace -no cualquiera; el que es aceptado para ello-, administra ese programa. (Anexo, E2, p.139)

Se ve por lo planteado en este párrafo que la organización puede disponer su estructura como soporte de proyectos diversos y que obtiene por esto un porcentaje de lo que se obtenga por el mismo.

4.2.4.2 Presidente ejecutivo

Hay dos organizaciones de las relevadas, El Otro y Crear Vale la Pena, en las cuales las figuras del Presidente y del Director Ejecutivo se condensan en la de una sola. De este modo se da la particularidad de que la Presidencia de la organización es ocupada por un profesional, considerado en el sentido

estricto que le damos al término en esta investigación. En ambos casos son los fundadores de la organización:

Hasta el 95', yo estuve al frente ejecutivamente de la organización. Del 95' al 99' estuve como directivo, en términos empresarios o de organizaciones, fui el Presidente Ejecutivo hasta el 95'. Después, del 95' al 99' fui el Presidente, sin ser el Presidente Ejecutivo, porque tomé otras responsabilidades en otro ámbito; trabajé para el Estado, montando programas sociales para el Estado, ideándolos y poniéndolos en marcha. Entonces seguía conduciendo El Otro pero no era... nos turnamos la Presidencia. Ahora hace tiempo que soy Presidente; pero un Presidente que está a cargo de la gestión. Actualmente soy el Presidente Ejecutivo y soy entonces, desde el 99' hasta hoy, de nuevo, la persona a cargo, pero no como directivo sino como el que lleva adelante la gestión. (Anexo, E2, p.134)

Así es. Un poco copiándolo del ámbito empresario, Presidente Ejecutivo y trabajo desde allí, y una Presidencia Ejecutiva..."

(Anexo, E2, p.135)

En este caso el Presidente Ejecutivo es el principal "inversor" en los términos que hablamos antes: cobra su trabajo -y solo a veces- cuando existe financiación por un proyecto, es decir que cobra por la coordinación de los proyectos que logran financiación. Se juega aquí el tema formal de que la Presidencia en este tipo de organizaciones debe ser voluntaria, y no se pueden erogar fondos de la fundación al pago de los honorarios del Presidente. Se suele rodear esa dificultad legal con transferencias de recursos directamente de las fuentes financiadoras.

En el caso de Crear Vale la Pena, su fundadora es la Presidenta Ejecutiva, y sí cobra por esa tarea, en la forma descripta más arriba. Recibe entonces una remuneración por su actividad profesional dentro de la organización.

4.2.4.3. Directivo profesional

Algo similar a lo que ocurre en el caso anterior es lo que pasa con algunos Directivos de Fundapaz:

El Consejo de Administración tiene Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales. En cuanto consejeros, son todos voluntarios, pero algunos de ellos tienen además trabajos específicos en la Fundación, por los cuales perciben su sueldo. Por supuesto, no perciben ningún adicional por ser consejeros, tarea que, como decía, asumen voluntariamente. Tal es el caso de las reuniones del Consejo, que se hacen en días feriados para posibilitar, además, la presencia de los otros consejeros, que en días hábiles deben atender sus propias actividades. (Anexo, E6, p.187)

En esta organización encontramos directivos que son a su vez profesionales. Realizan una doble actividad. Por un lado, forman parte de la dirección voluntaria de la organización, y por otro, a partir del trabajo en algún proyecto, obtienen una remuneración.

Como se entenderá, este es un aspecto que no está contemplado en el régimen formal de este tipo de organizaciones y con el cuál nos encontramos de manera inesperada. Se abre aquí otra dimensión de análisis acerca de la estructura organizacional efectiva en este tipo de organizaciones que queda para investigaciones posteriores.

4.2.5. Inserción de los profesionales en las organizaciones

Los profesionales son personas que por su formación y experiencia pueden operar y aportar destrezas y conocimientos en distintas áreas de las organizaciones. A partir de las entrevistas podemos agrupar los diversos desempeños profesionales en tres áreas, a saber: el área económico-financiera, la calidad en los servicios y productos y la gestión organizacional. En lo que sigue desarrollamos estos aspectos.

En la primera de ellas se incluye a los profesionales que puedan garantizar el equilibrio fundamental entre ingresos y egresos de las organizaciones y llevar adelante un mecanismo administrativo tendiente a garantizar la transparencia en la utilización de los recursos. Arboleya y Lopez (2000) sostienen que el orden administrativo facilita el manejo de la información y la toma de decisiones, da transparencia a la gestión y ello constituye un elemento fundamental a la hora de involucrar y comprometer gente con la causa. A modo de ejemplo extractamos el siguiente fragmento:

...hay una persona que administra todo lo que ocurre desde un punto de vista contable; sería contabilidad y tesorería. Y esa estructura tiene capacidad -y lo hace- para atender cinco o seis organizaciones más. Le brinda servicios de administrar control. La base de eso es tener antes pensado la estructura a través de la cual la información va a entrar. Con una estructura más o menos bien armadita se puede administrar fácil.
(Anexo, E2, p.137)

Rendir cuentas es un deber de las ONG's y es la mejor herramienta para generar confianza y compromiso hacia lo que realizan. En esta dimensión podemos ubicar por ejemplo a aquellos que realizan la recaudación de fondos (*foundracers*), especialidad muy desarrollada y que posee un cúmulo teórico,

ético y práctico muy amplio de cómo generar recursos para este tipo de organizaciones.

En lo referente a la calidad del servicio y/o productos, son profesionales que permiten que la misión de la ONG's se brinde dentro de parámetros y estándares a la altura de las expectativas de los beneficiarios. Podemos por ejemplo citar a la Fundación PAR, siendo su misión, integrar a personas con discapacidad (sensorial y/o motora) al mercado laboral de manera competitiva. Esto bajo el lema: Igual capacidad, igual oportunidad. En síntesis, PAR funciona como nexo entre trabajadores y empleadores sin costo económico para ninguna de las partes. (es una consultora, sin fines de lucro), con el fin de romper con el imaginario que *una discapacidad anula todas las capacidades*. Un profesional de la fundación lo define claramente: "Si en PAR no somos profesionales en lo que hacemos, la competencia, en nuestro caso las consultoras, nos ganan...". (Anexo, E5, p.178)

La tercer área de injerencia está relacionada con la gestión organizacional, que se vincula con la capacidad y las acciones tendientes a crear e implementar procedimientos, promover el cumplimiento de normas, generación de proyectos, división de funciones, planificación estratégica, que cristalicen la misión de cada organización. Un profesional característico que atiende esta dimensión es la Dirección Ejecutiva, quien como responsable máximo de la entidad debe tender a generar el mayor rendimiento posible con los recursos existentes.

Por algunos aspectos muy importantes, yo decidí poner un Director Ejecutivo que la Institución no tenía y que yo vi que esa persona era un "tapado" dentro de la Institución. O sea una persona que tenía unos 15 años en la Institución, un profesional capacitado, que conocía todos los vericuetos de la misma y a toda la gente que trabaja en la Institución después de 15 años, estaba rentado a cargo de la de la dirección del Dpto. Administrativo, un contador y profesional, un muchacho relativamente

joven; que yo veía que tenía toda la potencialidad pero que nunca la pudo desarrollar. (Anexo, E9, p.226)

4.3. ¿Qué efectos produce la profesionalización en las organizaciones?

Llegamos ahora a la tercera pregunta. Con ella, se trata de rastrear los efectos que produce dentro de las organizaciones la incorporación de profesionales. ¿De qué manera la profesionalización transforma a la organización, si es que lo hace? ¿De qué forma modifica la relación de la organización con el exterior? ¿Cómo es valorada la profesionalización por parte de la organización? ¿Qué aspectos negativos y positivos le reconoce? Como en los dos puntos anteriores, iremos desplegando de manera ordenada los elementos que se han podido detectar a partir del trabajo de campo. En un momento planteábamos que las tres preguntas que organizan el análisis no eran recipientes estancos sino, más bien, ordenamientos analíticos; formas de ordenar la investigación respecto de la profesionalización. A medida que fuimos avanzando, comenzó a hacerse cada vez más evidente que las preguntas por las condiciones interrogaban los efectos. La condición de incorporación de un profesional involucra al mismo tiempo una serie de efectos esperados y una serie de efectos que se van a producir y que no habían sido estimados al momento de la decisión. En este punto es donde queremos volver al concepto de registro de la profesionalización. Es posible ahora enunciarlo como efecto de la profesionalización misma. Al comienzo del análisis planteamos que las organizaciones habían comenzado, en general, como expresiones de buena voluntad en relación a alguna forma de padecimiento. Eso había llevado a realizar una serie de tareas para tratar de paliarlo. Este comenzar a hacer, se encontró de pronto con una cantidad potencial de situaciones de desarrollo. Estas condiciones las denominamos aleatorias, en la medida en que eran incalculables al momento de comenzar con las tareas de la organización. Fue la reflexividad entre estas condiciones

y las opciones elegidas para poder operar con ellas, lo que fue dando forma al registro de la profesionalización. Este registro es, paradójicamente, condición y efecto, en la medida en que organiza las ideas y las estrategias que la organización va asumiendo respecto de la profesionalización y permite evaluar los resultados y problemas que genera. Condición y efecto, en la medida en que la incorporación de los profesionales fue articulando un conjunto ordenado de ideas. De modo que será este el primer punto del análisis.

Asimismo consignaremos la dimensión del control como uno de los efectos más importantes de la profesionalización, tanto desde el punto de vista de la organización como del de la autonomía del profesional al realizar las tareas asignadas.

4.3.1. Reflexividad y registro de la profesionalización

Como planteamos más arriba entre las condiciones y los efectos se produce una reflexividad a partir de la cual se va articulando y va cobrando forma el registro de la profesionalización. Operar con ciertas condiciones, como por ejemplo obtener fondos del exterior para tal o cual proyecto, implica contratar un profesional encargado de dicha tarea. Si la herramienta elegida para operar con esa condición es efectiva, su utilización altera las condiciones iniciales, de modo tal que la organización consigue el financiamiento. Si la profesionalización se constituye como registro es porque hay una adecuación entre las condiciones y los efectos producidos. Estos efectos, una vez cristalizados, devienen condiciones nuevas. Una vez conseguida la financiación hay que sostenerla, hay que llevar el proyecto adelante. El juego de las condiciones y los efectos cristaliza en el registro de la profesionalización.

Y después lo que hicimos fue concentrarnos en la profesionalización, digamos, en la creación de herramientas para el desarrollo a través del trabajo sobre organizaciones; ya no sobre personas sino sobre organizaciones, para que modifiquen su manera de trabajar y puedan acercarse a su misión. (Anexo, E2, p.143)

Esa fue la vocación inicial de la Fundación SES, sería dar a una serie de organizaciones nuestras experiencias de trabajo, la posibilidad de tener saltos cualitativos importantes en la opinión pública, en la política pública, en la escala. (Anexo, E7, p.197)

Se ejemplifica en los fragmentos anteriores el proceso al que nos referimos. Las organizaciones El Otro y SES tienen como uno de sus objetivos transmitir a otras organizaciones herramientas ligadas a la profesionalización que ellos diseñaron y utilizaron previamente. Se percibe aquí que la profesionalización no se limita sólo incorporar profesionales a la organización; constituye un conjunto amplio de ideas, procesos y concepciones de lo que una organización del Tercer Sector debe ser y de cuál es al camino a recorrer para arribar a ese punto. En estas dos organizaciones aparece esto con gran claridad porque sus objetivos apuntan a transmitir el registro de la profesionalización hacia las demás organizaciones.

En las otras instituciones relevadas en este trabajo, el registro aparece en su misma implementación. En las estrategias de resolución de los problemas y de los desafíos con que estas organizaciones se enfrentan. No se trata sólo de incorporar un profesional, de una proporción entre voluntarios y rentados, sino de un cambio en la forma en que la organización se piensa a sí misma y de la manera de llevar adelante la tarea que se propone.

4.3.2. La profesionalización como condición de posibilidad

Veamos algunos párrafos de las entrevistas:

Un amor -RÍE-; sería un amor. Porque esta organización nació en un contexto de gente acomodada, de clase media alta de la sociedad porteña y si vos no hubieras metido profesionales sería un amor. “Un amor” es una expresión de ese ámbito para decir “una monada”, una cosa que está muy bien, sería una operación intrascendente. Tal vez sea intrascendente actualmente -RÍE- pero por no lograr, no por no proponer. (Anexo, E2, p.144)

No hubiera podido crecer y probablemente hubiera entrado en crisis y no sé si hubiese podido subsistir. Todo lo que te conté, o el 90%, hubiese sido imposible sin profesionales. (Anexo, E4, p.171)

Totalmente. Una Organización de esta envergadura, con quince años de vida, con toda la actividad que desarrolla tanto en el campo social como en el campo de la difusión, es impensable absolutamente impensable sin profesionales. (Anexo, E10, p.244)

No sería esta; sería otra. No podría esperar ni los resultados ni los proyectos en vigencia, ni podría ocupar esta posición. Nuestra organización es mixta, apoya organizaciones de base, colabora y fortalece la construcción de organizaciones de base que no existían, y es también organización de apoyo. Pero estamos camino a ser organización de apoyo, claramente. Y no podríamos ser una organización que está haciéndose cargo de multiplicar esta idea de espacios de arte para la transformación social en toda la Argentina y en Sudamérica, si no fuera por los profesionales. (Anexo, E3, p.157)

No sería esta Organización. Esta Organización no podría existir, ésta Organización. Además creo que si vos pensas una Organización que pueda tener escala de llegar a un nivel de impacto, es imposible. Cuando uno piensa en profesionales, piensa en personas que están dedicando mucho tiempo. Porque quizás podríamos contestar esta misma pregunta de otra forma.Cuál sería las posibilidades de hacer lo mismo que hacemos sino fuéramos profesionales, nos referimos a profesional como persona paga. (Anexo, E7, p.206)

Actualmente uno como tantas cosas puede definir la utilidad que tienen los asalariados por ausencia, de repente Mónica no viene una semana, mejor que uno cierre y cada uno se vaya a su casa, acá hay 7 personas trabajando, porque conoce es ella que tiene el material, más allá que hay un montón de gente trabajando pero ella actúa como referente de los demás y en cuanto al director ejecutivo, creo que si no estuviera no habría quien gestionara. (Anexo, E1, p.130)

Es posible encontrar fragmentos similares en todas las entrevistas; agregar otros sería abrumar excesivamente con las citas. Entendemos que lo expuesto ejemplifica de manera suficiente lo que queremos plantear. La profesionalización es para las organizaciones relevadas una condición. Condición de existencia, de ser lo que son, de poder cumplir con lo que se proponen. Esto no significa que la profesionalización no genere una serie de problemas -algunos de los cuales relevaremos- pero la sensación es que es concebida como algo sin lo cual no se puede. De modo tal que el efecto de la profesionalización que destacamos en primer lugar es haberse constituido en condición de posibilidad. Las organizaciones instrumentaron la profesionalización como una herramienta para operar en determinadas condiciones. Ahora, una vez instituida, opera como condición de posibilidad, despliega sus propios efectos.

4.3.3. Efectos organizacionales

Una de las dimensiones en las que los efectos de la profesionalización se percibe con mayor fuerza es la que refiere a la organización y a su dinámica de funcionamiento. Aunque es adelantar algo que tomaremos en las conclusiones, la incorporación de un profesional no es simplemente el ingreso de una persona a la organización, para que realice un trabajo específico por el cual se le paga un determinada cantidad de dinero. La incorporación de un profesional implica cambios en la dinámica interna de la organización. Implica un reordenamiento de los roles con los voluntarios, introduce otros esquemas de control y de la dedicación respecto a la tarea asignada. En este aspecto, creemos que la retribución de un salario no se reduce a la cantidad de dinero sino que introduce los parámetros de la institución salarial.

4.3.3.1. Modernización

Un primer aspecto que remarcaremos aquí es que la incorporación de profesionales permitió a la organización modernizarse. Abrió la posibilidad para que la organización comience a trabajar con herramientas más desarrolladas. Esto se refleja con mayor fuerza tanto en el área administrativa como en lo que hace al área comunicacional de las organizaciones. Los profesionales introdujeron en la organización una serie de recursos tecnológicos y técnicos hasta ese momento inexplorados:

Yo te diría, por ejemplo, desde la parte administrativa hasta el área comunicacional -por ejemplo- a la cuestión de los desarrollos de los recursos, tratar con la medida profesional significa por ejemplo tratar de trabajar con procedimientos, con tecnologías, metodologías con reglas, y no con caprichos cosa que surgió en un momento y todo esto viene de la

mano de gente que entendemos, entienden de estas cosas y aporta su conocimiento. Incluso, sistemas de evaluación, de monitoreo, también el hecho de tener líneas de base, todas estas cosas son cosas que vienen del sector profesional y obviamente nos hace elevar el nivel de calidad. (Anexo, E7, p.207)

(...) la profesionalidad en todo lo que es el seguimiento, todo el monitoreo administrativo, ya está perfectamente estructurado y profesionalizado. La información contable por ejemplo tenemos al momento. Los profesionales en síntesis, nos permitieron utilizar las herramientas que la modernidad nos ha ido ofreciendo, para ponerlas en práctica a favor de nuestra misión. (Anexo, E6, p.194)

Los profesionales incorporan una serie de recursos que, si bien estaban al alcance de la organización, no eran utilizados en la resolución de las tareas. Y no se trata sólo de una mayor eficiencia en la resolución de algunas tareas, como por ejemplo en lo que hace al área de administración. Los profesionales abrieron en las organizaciones un territorio nuevo vinculado con las comunicaciones, tanto en lo que hace a Internet, como a la relación con la Prensa y la difusión de sus actividades.

Para las organizaciones el tema de la imagen es una dimensión que ha adquirido una gran importancia. Como vimos al momento de describir las organizaciones, tanto para la Fundación Par como para Huésped, el crecimiento provino de su vinculación con la opinión pública. La Fundación Del Viso construyó una estructura comunicacional muy importante; lo mismo puede decirse de la AMIA y de su participación en la opinión pública. En el caso de MDM, esta organización lleva delante de forma permanente, denuncias acerca de lo que ocurre en el ámbito social. La modernización, a partir de la incorporación de profesionales, permitió desarrollar estas áreas y modificar la configuración interna de las organizaciones.

4.3.3.2. Conformación de la estructura voluntaria

Hay aquí otro efecto organizacional importante. Aquellas organizaciones que cuentan con una estructura de voluntarios han visto en los profesionales una manera de poder sacar de ella el mayor provecho posible para poder cumplir con los objetivos de la organización. El profesional es el elemento que estructura la tarea del voluntariado y que garantiza su continuidad a lo largo del tiempo:

Tuvimos mucha oferta de voluntariado y mucha de esa oferta de voluntariado se perdió en los tiempos o por la fatiga de los voluntarios o por la falta de conducción de los mismos. Esta es una de las razones principales que determinaron que alguien pudiera encausar toda esa vocación de voluntario para que este viera que su esfuerzo tenía un resultado concreto y no fuera una cosa aleatoria o ambigua.

(Anexo, E10, p.242)

Yo creo que la profesionalización en todo sentido, tiene algo de crecimiento. Nosotros siempre hemos querido voluntarios pero solo hace tres años o cuatro, a lo sumo, tenemos alguien que coordine a los voluntarios. Desde que tenemos alguien que coordine a los voluntarios, la sociedad ha cambiado. Ha cambiado, enormemente ha crecido y una persona que esta dedicada a eso y tiene un compromiso de cumplir un horario y de venir. Del mismo modo lo puedo generalizar para las otras áreas. (Anexo, E4, p.170)

El profesional es el que produce un efecto estabilizador que permite coordinar el trabajo voluntario. Funciona como articulador, como el soporte que posibilita obtener de ese trabajo el mayor rédito posible; que no se disgregue en las ganas de una serie de personas que aportan su tiempo sino que responda a una serie de pautas a ser sostenidas en el tiempo.

4.3.3.3. Control y autonomía

Así como en un momento señalamos que la dimensión del financiamiento apareció en la investigación con una importancia que no habíamos estimado adecuadamente, lo mismo es posible decir acerca de la dimensión del control. Esta apareció como uno de los efectos visibles y más fuertes de la profesionalización para las organizaciones. Aquí la consideramos bajo dos aspectos. Por un lado, remite de manera estricta al sentido de controlar, esto es, tener capacidad de registrar lo que las personas hacen o dejan de hacer; para saber si cumplen o incumplen con las tareas asignadas y si lo hacen de manera adecuada. Esta idea del control hace pensar en una estructura dentro de la organización encargada de esa tarea. La inclusión de la institución salarial, juega aquí un papel muy importante.

Por otro, y es algo que no habíamos previsto, la incorporación de un profesional implica otra forma de control. Esta tiene que ver con la responsabilidad del profesional respecto a la tarea que desarrolla, a la forma en que se implica respecto de lo que hace y para lo cual posee una formación específica. Denominamos a esta: autonomía

4.3.3.3.1. Control

Planteamos más arriba que el significado de la palabra control remite a la idea de que las organizaciones administren una estructura capaz de verificar si los recursos humanos cumplen o no con sus funciones. Pero esto es algo que si bien fácticamente es posible, su implementación resultaría demasiado engorrosa. Poseer esa estructura de control no redundaría en los beneficios que esta pudiese aportar e implicaría un gasto que las organizaciones no están en condiciones de afrontar. Ya vimos que las instituciones que financian a este tipo de organizaciones destina el dinero de manera específica para el proyecto, de manera tal que se impone para las organizaciones implementar

una dinámica de funcionamiento que evite gastos innecesarios en materia de control.

No se le toma horario a las personas. Yo misma no sé que horario hace cada uno, no tengo la más pálida idea. Si alguien falta tres días yo podría ni enterarme. Pero la producción de cosas es tan grande que yo prefiero, si hay alguien que está haciendo eso, bueno, será como toda estructura, será una pérdida. Pero es mucho más preocupante controlar... Yo siempre pienso que las cosas es importante que fracasen, como un emergente que suplanta el control. Entonces uno dice "bueno, tengo que cambiar la estructura". Pero ocupar una energía muy importante en controlar no es eficiente. (Anexo, E3, p.151)

Se revela en el fragmento anterior que controlar, en un sentido estricto, requiere de una estructura engorrosa que puede ser contraproducente con el esquema de funcionamiento y las tareas que estas organizaciones deben llevar adelante. Pero este dato no elimina el problema. La dimensión del control es importante en la medida en que la organización tiene que garantizar que las cosas se hagan, y que se hagan bien. Se ha pedido dinero, se responde con resultados que tienen que lograrse. Es aquí donde la profesionalización, a partir de la incorporación del vínculo salarial, permite la disposición de sistemas de premios y castigos. A aquel que se le paga para la realización de una tarea determinada, puede exigírsele su cumplimiento. Y de manera inversa, a aquel que se le paga sabe, que debe responder a las expectativas que se han depositado en él y en su capacidad:

No, vos tenés una estructura profesional y tenés apoyo que rota, y el derecho del voluntario a rotar es muy importante. Pero si yo tengo alguien que no funciona, yo puedo reemplazarlo en ese cargo; y si tengo un

voluntario que no funciona es más difícil, tengo que decirle “te agradezco, de todas maneras”, “no te hagas malasangre...”

(Anexo, E2, p.140)

El compromiso es cumplir con los términos del contrato. Yo te doy tanto dinero y vos me das tanto trabajo y si hay más dinero seguramente lo repartiremos entre varios; y si hay más trabajo también lo repartiremos entre varios. (Anexo, E2, p.140)

La estructura salarial posibilita que las organizaciones exijan a quien contratan por la tarea que tiene que realizar en virtud del vínculo salarial que los une. El salario, o la cantidad de dinero que se remunera al profesional, funcionan como un dispositivo de control.

4.3.3.3.2. Autonomía

Hemos visto en el punto anterior la dimensión del control desde un sentido estricto de su significado. Pero esta forma de garantizar que las cosas se realicen no es la que las organizaciones utilizan de manera continua. El ejercicio de control respecto de alguien a quien se le paga es un último recurso. La dimensión del control tiene otro aspecto: el de la autonomía. Es posible delegar en el profesional un conjunto de tareas a las cuales está comprometido por la relación salarial con la organización. Pero además de esto la condición profesional supone que está capacitado para realizarlas, que se ha preparado para trabajar en las situaciones que se le presentan, que es idóneo:

Es fundamental la incorporación de un profesional que es responsable, que conozca la materia, que responda ante el Consejo Directivo, que rinda

cuentas y muestre los resultados. Es fundamental el profesionalismo en esta como en cualquier Organización. (Anexo, E10 p.243)

No, es entre nosotros cada uno se hace mucho la autocrítica. Permanentemente cada área esta como elaborando informes de gestión, seria como una auto evaluación. Cada área planifica su trabajo a lo largo del año, que por supuesto con la inmediatez que a veces se incorporan cosas que uno no las tenía planificadas o ciertas alternativa que a uno se le generan, planifican su trabajo y a fin de año nosotros hacemos una evaluación. No solo a fin de año. Por ejemplo ahora también a mitad de año estamos armando el informe del primer semestre de cada área, entonces ahí lo vamos evaluando. (Anexo, E5, p.181)

Nosotros hacemos algunos procedimientos de evaluación, como es, de los grupos de gestión... Como si te dijera: los centros culturales hacen procesos de auto evaluación. Nosotros hacemos procesos de evaluación de una manera más vertical de los equipos barriales. El Comité de dirección hace procesos de auto evaluación igual que los equipos barriales. Hemos hecho en dos oportunidades, por ejemplo, un análisis organizacional que implicó entrevistas de todos los espacios de la organización, como para tener una fotografía de los conflictos que conocíamos y desconocíamos. Y sirvió mucho. (Anexo, E3, p.157)

La organización espera que el profesional se maneje de forma autónoma. Como parte de su preparación profesional está el poder tomar decisiones y luego evaluar (autoevaluar) los resultados. Las organizaciones delegan en los profesionales mismos y en los esquemas autoevaluatorios que tienen incorporados por la propia formación, gran parte del control sobre la tarea. El efecto de la profesionalización es aquí el poder delegar el control en el profesional mismo. Poder prescindir de una estructura de seguimiento

permanente de las actividades. Poder recurrir a la implicación de los profesionales con su carrera y con lo que sabe hacer para garantizar que los objetivos de la organización se cumplan.

4.3.4. La profesionalización y su potencial

Otro de los efectos con que nos encontramos durante la investigación y del cual no teníamos registro es el que considera a la profesionalización como un terreno del que aún no se han podido obtener todos los beneficios que es posible esperar de él. Las organizaciones se han profesionalizado, y como parte de los cambios que esto opera, se incluye una nueva ponderación de las potencialidades de la organización y de la profesionalización misma:

La debilidad tiene que ver con la falta de profesionalidad, no haber sido creado y no tener hoy en día la estructura suficientemente profesional, o porque el personal que tenemos no es el adecuado o insuficiente. (Anexo, E1, p.130)

La falta de profesionalización aparece como un problema. La debilidad de la organización es no haber profesionalizado lo suficiente, no haber podido desarrollar el potencial que para la organización implica la profesionalización.

Las debilidades son que todavía sigue arrastrando alguna modalidad... paradójicamente, le falta profesionalizarse más en su funcionamiento más que en la adquisición de personal. Todavía es una fundación que depende mucho de las decisiones personales de dos o tres personas. Le falta mayor organicidad al proceso de toma de decisiones. Eso yo creo que hay que hablarlo. (Anexo, E4, p.166)

Se conjugan en este fragmento la idea de que no profesionalizar lo suficiente emerge como efecto de la profesionalización y la idea de que profesionalizar no implica sólo la inclusión de profesionales sino que abarca un conjunto complejo de dimensiones. Si se comienza a profesionalizar se comienza a funcionar dentro de una lógica que va conformando sus propias expectativas.

5. CONCLUSIONES

Las tres preguntas que han organizado la investigación tienen un carácter aproximativo. Indagar por las condiciones, el perfil y las consecuencias de la profesionalización se funda en un desconocimiento en cuanto al fenómeno. Dijimos en el comienzo que, en tanto problema de investigación, la profesionalización es un problema novedoso. Ahora bien, a partir del relevamiento, se puede constatar que su novedad es relativa. No se trata de un fenómeno extraño a las organizaciones. Su tratamiento, como objeto de indagación, es totalmente dispar al del voluntariado, pero tiene una existencia real dentro del Tercer Sector, y es de vital importancia para las organizaciones.

De hecho, algunas no podrían siquiera existir sin profesionales. Lo cual no significa que la profesionalización resuelva todos los problemas. Al respecto, todo indica que sin una misión clara, es decir, sin una meta claramente definida, aunque no invariable (las metas se pueden ir redefiniendo), la vida de las organizaciones puede llegar a vacilar; el caso de la fundación SUM es un buen ejemplo de esto.

En resumen, una vez realizada la aproximación al fenómeno, se plantean nuevas hipótesis en cuanto a su estatuto. La que recién planteamos es que la profesionalización, aunque no permite resolverlo todo, es decisiva para la vida de las organizaciones.

En esa línea también es posible pronunciarse acerca de un dilema que existe en cuanto a la profesionalización del Tercer Sector, a saber: ¿profesionalizar o no profesionalizar? Más que responder la pregunta, las entrevistas llevan a dejarla a un lado. En efecto, la cuestión en estas condiciones no tiene que ver con inclinarse a favor o en contra de la profesionalización. De las entrevistas se desprende un contundente sí al proceso. La cuestión es, una vez seguros de lo positivo del proceso cómo profesionalizar, es decir de qué manera incorporar profesionales y que esta incorporación redunde en un

crecimiento del sector y en una optimización de sus resultados. La pregunta pues ya no es si profesionalizar o no; la pregunta que se impone concierne al cómo, es decir al modo de profesionalizar.

La afirmación que podemos plantear al respecto es que los modos de profesionalizar dependen de la estrategia de trabajo de las organizaciones. En efecto, la incorporación de profesionales en general depende de los proyectos que cada organización lleva a cabo. Si existen profesionales dentro de la estructura estable de las organizaciones, se puede suponer que se trata de organizaciones que poseen ciertas funciones estabilizadas. Si la participación de los profesionales es intermitente se puede suponer que se trata de organizaciones que trabajan en base a proyectos acotados.

Pero más allá de los modos de profesionalizar, la profesionalización se presenta como un punto de no retorno. Una vez profesionalizadas las organizaciones no conciben operar de otra manera. De hecho, la profesionalización pasa a conformar un registro a partir del cual las organizaciones piensan y se piensan.

Ahora bien, llegados a este punto y antes de avanzar en las conclusiones, resulta necesario introducir una cuestión de suma importancia: ¿qué alcance tienen las proposiciones que se han establecido a lo largo de esta investigación? ¿Qué alcance tienen las conclusiones que exponemos en este capítulo? Creemos que es sumamente importante tomar este tema con cuidado.

5.1. Respecto al alcance de las conclusiones

Una de las cuestiones que demandó mayor atención a la hora de elaborar el diseño de la investigación, tuvo que ver con el alcance que tendrían las formulaciones a las que fuésemos arribando. Ahora, al momento de explicitar las conclusiones del trabajo, se hace necesario precisar esta cuestión. El diseño exploratorio con el que llevamos adelante esta investigación no resultó

de una decisión inicial; fue consecuencia de la evaluación de un conjunto de alternativas que requirieron consideraciones particulares. Al relevar el estado de la cuestión del Tercer Sector en la Argentina y, particularmente, la dimensión de la profesionalización, fuimos percibiendo la necesidad y la pertinencia de realizar un estudio exploratorio. Ahora, una vez realizado el trabajo de campo y el análisis del material empírico, se impone establecer qué alcance tienen las proposiciones que fuimos formulando hasta este momento.

Es bueno reiterar que nuestro objetivo no consistió en producir una serie de enunciados que fuesen generalizables, teniendo en cuenta que esto presupondría la existencia de un suelo estructurado respecto del fenómeno, sino producir un acercamiento a la cuestión: explorar los aspectos salientes con que la profesionalización del Tercer Sector se presenta en la Argentina a través de tomar como casos algunas organizaciones que tienen su sede en la Ciudad de Buenos Aires y zonas aledañas. Este objetivo estuvo presente en el análisis del material empírico. No se trató de imponer al análisis de las entrevistas un criterio estadístico, en el cual el objetivo principal es la comparación de las mismas a partir una serie de variables preestablecidas. En realidad el camino que nos propusimos recorrer puede pensarse de manera inversa: a partir de una serie de dimensiones organizadoras del trabajo de campo, se trató de explorar cuáles son las variables bajo las cuáles el fenómeno de la profesionalización se produce. El análisis de las entrevistas se realizó con vistas a este propósito; no nos interesaba tanto saber la distribución de los rasgos en las entrevistas sino su misma presencia. Más que establecer si un rasgo estaba presente en el cincuenta por ciento o en el cien por ciento de las organizaciones relevadas, la atención estaba puesta en la aparición de tal o cual rasgo. Obviamente, esto tiene límites; tratamos de que los rasgos que señalamos tuviesen peso en una serie de organizaciones y no que fuesen un aspecto singular en una de ellas. Más allá de esta aclaración, es importante que se comprenda que, al

momento de tomar la decisión de un diseño exploratorio, este no se puede desconocer a la hora del análisis. Creemos que es necesario mantener la fidelidad con el diseño y esto significa cuidar los procedimientos del análisis. Desde una posición metodológica estricta, el alcance de esta investigación implica al conjunto de las diez organizaciones relevadas. Nos parece, sin embargo, que es posible, de manera inductiva, establecer que las proposiciones formuladas pueden hacerse extensivas a otras organizaciones que comparten características comunes con ellas (nos referimos a las características que fueron explicitadas al momento de establecer los parámetros de la segmentación). Dejamos en claro que esto merecería un trabajo en concreto y del cual la presente investigación puede servir como soporte.

5.2. Breve síntesis de lo relevado

Ahora, una vez expuesta la cuestión del alcance, ¿cuáles son las ideas a las que hemos arribado? Las sintetizamos para luego plantear aspectos que se abren en cuanto a la profesionalización.

1. La incorporación de profesionales se da bajo la presión de problemas cotidianos y concretos a los que se enfrentan las organizaciones. Puesto que el terreno en el que operan las organizaciones posee unas condiciones cambiantes, la profesionalización se inscribe en la lógica ad hoc con que funcionan las organizaciones. La cuestión de los recursos se revela decisiva. Incorporar profesionales muchas veces tiene que ver con poder conseguir financiamiento o eficientizar las cuentas internas, pero también incorporar profesionales es incorporar un recurso bien visto por los organismos de financiación.

Hemos encontrado que algunas organizaciones nacieron profesionalizadas. Al respecto detectamos que se trata de organizaciones cuyos fundadores poseen una gran experiencia dentro del sector, para los cuales existe algo del

orden del registro de la profesionalización. Se podría plantear que estas organizaciones pertenecen al polo más modernizado del Tercer Sector.

2. Las expectativas en cuanto a los profesionales no se reducen en general a que cumplan con una tarea técnica; los profesionales deben ser un motor de crecimiento de las organizaciones, para ello ocupan diversos y variados roles y funciones dentro de las mismas.

3. La profesionalización altera la dinámica de las organizaciones, tiende a producir un reordenamiento de las áreas y una nueva manera de pensarse a sí mismas. Lo que queda claro es que es un punto de no retorno. La profesionalización permite aprovechar las oportunidades que se van presentando.

5.3. La profesionalización como proceso de modernizador del Tercer Sector

La profesionalización: ¿se reduce a la incorporación de profesionales o se trata, más bien, de un proceso que afecta a las organizaciones en tanto tales?

El sociólogo Anthony Giddens (1993) sostiene que es un rasgo constitutivo de la modernidad la subordinación de las diversas actividades que se llevan a cabo en las distintas esferas de la vida social a un saber experto. Desde esa perspectiva se puede plantear que la profesionalización del Tercer Sector es el proceso por el cual se moderniza, se convierte en propiamente moderno. Este proceso plantea la imposibilidad de seguir funcionando, si se quieren tomar las posibilidades que el campo ofrece, sólo con el corazón. En determinado momento se revela que sólo con la inclusión del saber experto, el proyecto puede realizarse.

La orientación adecuada de esfuerzos y recursos aportada a la gestión, a través de profesionales dentro de las organizaciones, es fundamental para la subsistencia de las mismas frente a los graves problemas que deben afrontar. La solidez de la gestión interna de la organización permite

transformar a la misión en un proyecto, atractivo, creíble y sustentable en el tiempo.

5.4. El registro de la profesionalización

Al enfrentarnos al problema de las condiciones de la profesionalización, se suscitaba otra pregunta que le estaba implícita y para la cual no teníamos una respuesta precisa. ¿Cuál era el registro de la profesionalización dentro de las organizaciones? O para decirlo de otra forma, ¿la profesionalización aparecía dentro de las alternativas específicas que las organizaciones se daban a sí mismas? ¿Existía un conjunto más o menos ordenado de ideas en la organización ligadas a la profesionalización, y que de hecho pudiesen operar como condición favorable o adversa al desarrollo de esta? Por lo que habíamos relevado al momento de proyectar la investigación, el problema de la profesionalización había concitado un abordaje tangencial como problema teórico y estaba ausente como objeto de investigaciones.

Ahora bien, la forma en que trabajaba la cuestión de la profesionalización al interior de las organizaciones aparecía como una condición inicial de gran importancia. La existencia de un campo de la profesionalización introduciría referencias específicas acerca de la forma en la cual la profesionalización es pensada al interior de las organizaciones. La existencia del campo de la profesionalización es una de las condiciones para que la profesionalización se produzca de una forma u otra.

Según lo dicho anteriormente, el registro previo de esta dimensión era precario. Sabíamos de la existencia de una gran cantidad de organizaciones que contaban con profesionales en su estructura, pero el sentido que se daba a la labor de estos en ellas, las condiciones que habían llevado a incluirlos, nos era desconocido.

El relevamiento de las organizaciones permitió establecer la existencia de un registro de la profesionalización. Este constituye al interior de las

organizaciones, un aspecto inherente, específico, que supera en mucho el hecho de pagarle a alguien por una determinada tarea. Las entrevistas realizadas evidenciaron la existencia de un espacio específico, de una serie de ideas establecidas respecto de la profesionalización. La importancia de esta condición se fue revelando a lo largo del trabajo. Es desde nuestra perspectiva evidente la diferencia de que exista ese registro o no. Que una organización decida la incorporación de un profesional como algo específico, ceñido, momentáneo, o que lo integre en una planificación estructural de la organización, a una serie de objetivos de largo plazo, como elemento decisivo frente a unas condiciones determinadas, son dimensiones cualitativamente distintas.

La existencia de ese registro no implica que haya una posición única con respecto a la profesionalización. Lo que implica es que todas han desarrollado una serie de ideas y argumentos a partir del interjuego con la realidad, que habla de una elaboración en el tiempo de una dimensión que constituye un aspecto del funcionamiento de las organizaciones que no es posible desmentir. Lo manifestado por las organizaciones así parece indicarlo.

En la Fundación PAR afirman que el sector social debe ir profesionalizando su tarea, pero no con el afán de incorporar gente que utiliza el sector para su propio protagonismo, sino transparentándose, también, a través de sus profesionales. La posición que PAR sostiene alerta sobre el riesgo de que el sector social se convierta en un sector político y hace hincapié en que cada ONG, cumpla bien su misión de la manera más eficiente posible, trabajando honestamente y evitando ciertas situaciones tales como la aparición de figuras que utilizan estas organizaciones para trascender.

Desde la Fundación Crear Vale la pena sostienen que el voluntariado representa una versión de gratuidad de un mundo de poder. El poder puede ser pago o gratuito, pero el voluntariado se sobreimprime en una versión de gratuidad sobre algo que no es gratuito, que es el ejercicio de poder de una clase. Entonces por eso, plantear modelos de gestión de profesionales rentados no es seguir hablando de lo mismo; sino que es hablar de alguna otra cosa. Porque es de alguna manera volver a redistribuir el poder diferente.

Para la Presidenta de Médicos del Mundo, trabajar en una forma seria, implica contar con los recursos humanos y financieros adecuados, siendo los profesionales un sostén primordial para la sustentabilidad de las ONG'S. Al respecto sostiene que ese planteo en Argentina debe contener un aspecto de extrema atención, dado que en nuestro país algunas organizaciones están hechas simplemente para ser el vehículo para que sus integrantes puedan cobrar un salario, es decir movilizados por un afán más vinculado al beneficio propio.

Los tres párrafos anteriores, plantean el mismo denominador común, pero lo mismo puede encontrarse en las demás organizaciones. Creemos que se ve aquí con claridad lo que planteamos. Hablar del registro de la profesionalización implica señalar que hay un territorio de pensabilidad instalado. Ningún entrevistado se quedó meditando un largo tiempo o dudando y luego contestó de modo hipotético. Sus respuestas forman parte del registro en la medida en que comparten el problema y una serie de argumentos.

5.5. Modalidades de la profesionalización

Es posible establecer aquí que no nos encontramos con una modalidad homogénea de profesionalización sino con modalidades. El tipo de actividad

que realiza la organización resulta, en referencia a esto, un dato importante. La profesionalización se presenta bajo modalidades diferenciales si la organización se aboca a la realización de tareas continuas y estructuradas a lo largo del tiempo, o si trabaja por proyectos (tanto propios como aquellos ligados al asesoramiento de otras organizaciones). Es necesario aclarar que las organizaciones relevadas pueden operar simultáneamente en estas dimensiones, pero cada una de estas actividades impone un registro propio a la profesionalización. Esto puede verse claramente desde la perspectiva de los gastos y la obtención de recursos por parte de la organización: hay organizaciones que tienen en su seno profesionales de manera estable y que ante eventualidades económicas deciden ajustar los gastos y mantener la estructura. Hay otras que incorporan profesionales en función de los proyectos que surgen. Es posible decir que el modo en que cada organización se profesionaliza depende de qué estrategia de administración de recursos implementa. Y qué estrategia de administración de recursos implementa depende a su vez de las funciones a las que se encuentra abocada cada organización.

Surgen en este punto lo que denominamos figuras híbridas. Personas que aportan su tiempo a la organización como "inversores" o "colaboradores", a la espera de que el proyecto en el que están insertos consiga financiamiento. También surgen los "presidentes ejecutivos" y los "directivos profesionales", personas que estando en la parte directiva de las organizaciones, cobran por tareas que realizan en la organización, generalmente ligadas a los proyectos que estas sostienen. Emerge aquí una distancia entre las disposiciones formales y las prácticas de hecho que creemos terreno sumamente interesante para futuras investigaciones.

pregunta pertinente en la actualidad no es si profesionalizar o no, sino la interrogación por la modalidad bajo la cual llevar adelante el proceso. Hay

pocas dudas respecto de que la profesionalización tiene que realizarse, la pregunta es: cómo. En esto el registro de la profesionalización constituye un elemento central de la reflexividad: bajo qué modalidad profesionalizar de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Resaltamos que la profesionalización no se reduce a la incorporación de personas rentadas para la realización de determinados trabajos. Se trata en cambio, de la introducción de una dinámica que modifica de manera sustancial el funcionamiento de la organización: supone cambios en la relación entre los RRHH, reorganiza la estructura organizacional, abre el camino hacia nuevas posibilidades de crecimiento y constituye hoy en día una dimensión ineludible para el funcionamiento de las organizaciones relevadas.

Ahora bien, los puntos de llegada consignados no deben ser considerados definitivos; más bien, en función de las conjeturas que habilitan, constituyen puntos de partida para nuevas indagaciones. La introducción a la profesionalización del Tercer Sector nos ha confrontado con un terreno abierto, pero no sólo a la investigación sino al aprovechamiento del conocimiento para la implementación de estrategias acordes con las metas perseguidas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ader, J.J. (1990). **Organizaciones**. Buenos Aires: Paidós. 1990.
- Arboleya, Guillermo y López, Alejandro (2000). **La administración que deja ver el fondo**, Buenos Aires: Granica. 2000.
- Bleger, José (1987). "Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones" en **La institución y las instituciones**. Buenos Aires: Paidós. 1987.
- Carballeda, Alfredo J. (2002). **La intervención en lo social**. Buenos Aires: Paidós. 2002.
- Cardarelli, Graciela, Kessler, Gabriel y Rosenfeld, Mónica (1995). "Las lógicas de acción de las asociaciones voluntarias. Los espacios del altruismo y la promoción de derechos", en **Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina**. Buenos Aires: UNICEF – Losada. 1995.
- CENOC (1997). **Hacia la constitución del Tercer Sector en Argentina**. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Social. 1997.
- Drucker, Peter (1963). **El gran poder de las pequeñas ideas**. Buenos Aires: Sudamericana. 1999.
- Garay, Candelaria (2000). "El marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina", en **Estudios sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina**. Buenos Aires: CEDES.2000.

- Giddens, Anthony (1993). **Consecuencias de la modernidad**. Madrid: Alianza. 1993.
- González Bombal, Inés (1995). “¿Entre el estado y el mercado? Las ONG’s y sociedad civil en la Argentina”, en **Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina**. Buenos Aires: UNICEF – Losada. 1995.
- Mira y López, Emilio (1947). **Manual de orientación profesional**. Buenos Aires: Kapelusz. 1947.
- Pfeffer, Jeffrey (1982). **Organizaciones y teoría de la organización**. Buenos Aires: El Ateneo. 1982.
- Roitter, Campetella y Bombal (2000). “Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina”, en **Estudios sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina**. Buenos Aires: CEDES. 2000.
- Salomon, Lester y Aneheier, Helmut (1992). **Defining the nonprofit sector 1: The question of definitions**. Working papers of the Johns Hopkins. Comparative Nonprofit Sector Project, N°2, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. 1992.
- Tagliacarne, Guillermo (1962): **Técnica y Práctica de las Investigaciones de Mercado**, Barcelona, Editorial Ariel, 1973.
- Schubert, Richard (1998). “Excelencia en el sector social: las personas”, en **Con cabeza y corazón**, Buenos Aires: Fundación Compromiso. 1998.

- Thompson, Andrés (1995). “Beneficencia, filantropía y justicia social. El ‘Tercer Sector’ en la historia argentina”, en ***Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina***. Buenos Aires: UNICEF – Losada. 1995.

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

ANEXO

TESIS

**LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL TERCER
SECTOR**

**“UNA APROXIMACIÓN A SUS MODOS Y FORMAS DE
PRESENTACIÓN EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES,
REPÚBLICA ARGENTINA”**

AUTOR: LIC. DANIEL KORIN

TUTOR: LIC. OSCAR GARCIA

BUENOS AIRES, ABRIL 2004

Grillados, aspectos generales

En el presente anexo hemos ubicado los grillados surgidos de la organización del material de las entrevistas. El objetivo de los mismos ha sido establecer diferentes dimensiones de análisis de modo de hacer posible la comparación entre las mismas.

La primer dimensión la denominamos *estructura*. En ella consignamos los datos de la organización que hacen a las actividades que realiza, a los objetivos que se propone y a sus destinatarios.

La segunda dimensión establecimos la denominamos *entrevistado*. Podrán verse aquí los datos que hacen al perfil profesional del entrevistado, a su recorrido dentro de la organización y al cargo que ocupa en el presente.

La tercer dimensión la denominamos *Recursos Humanos de la organización*. Se consignan aquí los datos referidos a la cantidad y tipo de recursos humanos con que cuenta la organización, como también, las fuentes de financiamiento con que los sostiene.

La cuarta dimensión la denominamos *aspectos organizacionales*. Señalamos aquí los diferentes sectores que componen la organización, las tareas que cada uno realiza y la dinámica que se establece entre cada uno de ellos.

La quinta dimensión la denominamos *aspectos imaginarios*. En ella ubicamos las referencias que hacen a la causa de la organización y al rol militante de ésta y de quienes la integran.

La sexta dimensión la denominamos *profesionalización*. En ella se encuentran los aspectos centrales que hacen a la profesionalización y los elementos relacionados con ella: financiamiento, voluntarios, perfil de los profesionales, decisión de la incorporación, expectativas de la organización hacia el profesional, argumentos respecto de la profesionalización y los efectos de esta para la organización.

La séptima y última dimensión la denominamos *contexto*. En ella aparecen los datos que hacen al contexto histórico y a las decisiones que este pudo haber influenciado o determinado respecto de la organización.

El orden en que están ubicados los grillados responde al momento cronológico en que fueron tomadas las entrevistas.

Grillado de entrevista 1: Médicos del Mundo

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada a la Dra. Silvia Quadreli, Presidente de la Organización Médicos del Mundo. La misma se realizó el día 18 de Junio de 2003 a las 11:30 hs., en su consultorio particular. La entrevista se desarrollo en un clima ameno y de dialogo abierto, en el cual la entrevistada contestó todas las preguntas que se le hicieron.

Estructura

1-Nombre de la organización

Médicos del Mundo

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

1998 aproximadamente

3-Historia de la Organización (*aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad*)

"Médicos del Mundo es una asociación internacional que inicialmente se inició en Francia, decidimos crear hace 6 años en Argentina una delegación."

"Eso sería ahora, en los programas del terreno, aquí yo te decía todo al momento eran sin plata, entonces todo el mundo era voluntario."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

"Acá tenemos tres programas financiados, uno que ya comenzó que el móvil para gente de la calle que financia la Junta de Galicia, tiene tres trabajadores asalariados, en realidad siempre el concepto es de lo indemnizable y ahora va a empezar el de Jujuy que tiene un coordinador general y una administradora, son asalariados y va a venir un refuerzo de un proyecto junto con Francia, va a venir un expatriado de Francia que le paga Francia a estar 9 meses con nosotros para hacer la parte de entrenamiento, porque ese es un presupuesto de la unión que es muy quisquilloso."

5-Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

Están ligados a los programas que realizan. Personas que viven en la calle en la zona de Parque Lezama en Capital, población carenciada en la ciudad de Goya. Población rural en la Provincia de Jujuy.

6-Objetivo de la Organización (que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización)

Políticas de APS con población carenciada

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Silvia Quadrelli

8-Cargo en la organización (cargo que ocupa en la actualidad)

Presidenta

9-Perfil Profesional (se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado)

No hay precisión acerca de esta dimensión

10-Recorrido del entrevistado en la organización (hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente)

"Yo trabajé con Médicos en Francia, en, misión a Uganda, tenía mucha urgencia de trabajar en la Argentina."

11-Tareas que realiza (cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización)

No hay precisión acerca de esta dimensión

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Si

13-Perfil del Director Ejecutivo (se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo)

No está establecido en la entrevista

14-Cantidad de profesionales en la organización (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

"....estaba desde el principio, (la encargada de administración) había sido una voluntaria, que después paso a ser una asalariada es una persona clave en la organización. Clave en el sentido que conoce todo, es la que está desde hace mucho tiempo y que tiene puesta la conciencia.

Aparte del Director Ejecutivo, están los profesionales ligados a cada uno de los tres proyectos que realizan actualmente.

15-Cantidad de Rentados (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

Por el material de la entrevista no hay ningún rentado trabajando en la organización.

16- Cantidad de Voluntarios (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

"más o menos tres voluntarios que trabajan en la sede a tiempo parcial."

"los voluntarios por proyecto, los miembros voluntarios del Consejo Directivo"

17-Fuentes de Financiamiento (dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar)

Junta de Galicia, Comunidad Europea

18- Política de Financiamiento (releva la existencia y características de la política de obtención de fondos)

"nosotros hemos tenido una etapa previa que era la que habíamos tratado de profesionalizar o tercerizar que era la recaudación de fondos que contratamos un fund raising que trabaja específicamente con organizaciones, duro 4 meses la experiencia, tuvimos que pagarlos y para nosotros fue una

fortuna y era 1000 dólares por mes, con un especial convenio que habíamos conseguido nosotros que solamente si se conseguía a partir de tal dinero íbamos a hacerlo porque pedían el doble. Nosotros por cuatro meses no se hizo nada, no era que no teníamos resultados, sabíamos que los íbamos a tener pero suspendimos eso, pero nosotros después como voluntarios tampoco fuimos capaces de hacer recaudaciones y ahora nuestro Director Ejecutivo es un tipo del programa, es un tipo de la historia y apareció."

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"Con la estructura actual, los voluntarios por proyecto, los miembros voluntarios del Consejo Directivo y un Director Ejecutivo y esta asalariada, asalariada que trabaja bajo la dependencia del Director Ejecutivo."

20-Dinámica organizacional (se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)

"es que en médicos del mundo los dueños de la organización, los que tienen el poder y toman las decisiones son siempre los voluntarios, los asociativos. Más porque con cada proyecto, sale un coordinador de proyecto, un técnico, que cobra salario y que está bajo la dirección de un directivo y yo tiene que ser un responsable de emisión que tiene que ser un asociativo."

"El responsable de la misión tiene tanto poder como él, el responsable de la misión dice, no vamos a cambiar tal cosa, es el representante de la Comisión Directiva, en todas las delegaciones lo mismo tanto que algunas como en España han anulado esa figura, lo cual a mi me parece una pena. El responsable de la misión lo dirige desde la sede un tipo que es su trabajo, en vez el de América Latina tiene todos los proyectos de América Latina."

"algo que nosotros aprendimos después que jamás lo hubiéramos imaginado para nosotros un tipo del primer mundo déjalo solo y no lo mires, cuando dice que va a ir a las 8 de la mañana y se va a ir a las 5 de la tarde y de repente no era así y la gente con un discurso igual al nuestro pero llegaba el día venía a las 10 de la mañana y ponernos a nosotros, eso fue lo que más nos costaba y todavía no lo conseguimos, patrones,"

"Toda la estructura no es una estructura que saco todas estas personas y otras y va funcionando todavía funciona como las parroquias esta señora es se muere esta señora y se acabó el grupo de costura. Esto en algunos momentos todavía funciona así, es muy dependiente de las personas."

"Yo estoy convencida que la estructura tiene que ser sólida, pero que tiene que ser fundamentalmente de voluntarios."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"Acá tenemos tres programas financiados, uno que ya comenzó que el móvil para gente de la calle que financia la Junta de Galicia, tiene tres trabajadores asalariados, en realidad siempre el concepto es de lo indemnizable y ahora va a empezar el de Jujuy que tiene un coordinador general y una administradora, son asalariados y va a venir un refuerzo de un proyecto junto con Francia, va a venir un expatriado de Francia que le paga Francia a estar 9 meses con nosotros para hacer la parte de entrenamiento, porque ese es un presupuesto de la unión que es muy quisquilloso."

"Sí, se deducen de ingeniería financiera de los proyectos, pero los problemas graves que tenemos nosotros, no tenemos fondos propios, entonces el porcentaje que le queda a la organización en gastos administrativos es muy bajo, la verdad que apenas paga, no puede no pagar el sueldo del Director Ejecutivo, lo cual uno empieza con esas cosas que no son ni legítimas, pero bueno más o menos saca un poquito de acá, un poquito de acá y de los proyectos saca el dinero"

"diríamos que nosotros estamos en permanente discusión con ese tema, de no gastar más en la estructura, de lo que se gasta en los programas"

"Nosotros pagamos un poquito menos pero de repente nos ha llevado a tener en nuestro seno inequidades que nosotros consideramos inaceptables, por ejemplo la chica esta que es voluntaria, que hace un trabajo que gana 600 pesos , esta bien la piba de 23 años que en un trabajo así de secretaria trabajando que tendría que trabajar mucho más es un sueldo que es de mercado, lo que gana una secretaria. El director ejecutivo gana 4 veces más, está bien, tiene un título, 30 años de profesión universitaria, menos de lo que vale en el mercado, pero yo no puedo tolerar tener esa diferencia y un poquito pasa eso con los asalariados."

"Creo que tendría un poco más de personal, pero no mucho, asalariado, incorporaría alguna figura más de control de gestión financiera, para asegurar la transparencia financiera, el control eso es lo que nadie sabe hacer. No se puede saber de salud y cerrar balance. Entonces es un dolor de cabeza permanente, tengo terror de que estemos tirando la plata, gastándola mal, un día una auditoria y no se tenga un problema que la plata no alcanza, incorporaría en gestión financiera."

"el Director Ejecutivo me decía que no va a seguir con nosotros porque no tiene posibilidades, y también me decía, porque no trabajas vos como directora Ejecutiva, yo no puedo hacer eso, porque la primera de todas sería que tengo yo tengo una capacitación técnica para hacer eso, yo puedo hablar de lo que quieran, ir a Canal 7, a CNN o hablar con Bielsa, lo hice, puedo porque lo hice, los primeros programas de Médicos del Mundo los escribía yo, pero no es que sepa hacerlo, no es que puedo decir me hago cargo de esto, lo hice pidiendo siempre al mail, por favor, a la gente que te ayudara pero no es mi capacitación técnica."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"...estaba desde el principio, había sido una voluntaria, que después paso a ser una asalariada es una persona clave en la organización. Clave en el sentido que conoce todo, es la que está desde hace mucho tiempo y que tiene puesta la conciencia."

"Ahora al tipo que hace un trabajo profesional eso cuesta mucho, porque además genera problemas real, no solamente porque de repente el responsable de la misión es licenciado en comunicación y además le dedica en el mejor de los casos 3 veces por semana, pero para nosotros le da la militancia y la historia de ser un tipo que hace ese trabajo porque quiere y no por el sueldo."

"la verdad que no es lo mismo, el tipo que viene por el diario, no es lo mismo que vino se asomó y empezó a venir porque algo le llamó la atención. Es común que nosotros sintamos que alguno de los asalariados tienen una relación aséptica conmigo, que no tienen esa cosa de ponerse la camiseta y que tiene el voluntario."

"Ahora al tipo que hace un trabajo profesional eso cuesta mucho, porque además genera problemas real, no solamente porque de repente el responsable de la misión es licenciado en comunicación y además le dedica en el mejor de los casos 3 veces por semana, pero para nosotros le da la militancia y la historia de ser un tipo que hace ese trabajo porque quiere y no por el sueldo."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"es que en médicos del mundo los dueños de la organización, los que tienen el poder y toman las decisiones son siempre los voluntarios, los asociativos. Más porque con cada proyecto, sale un coordinador de proyecto, un técnico, que cobra salario y que está bajo la dirección de un directivo y yo tiene que ser un responsable de emisión que tiene que ser un asociativo."

"y no entiende que es una cuestión que no nos alcanza la plata, si tuviéramos el doble de plata, haríamos el doble de programas con la misma estructura, pero para nosotros, mi buen mundo, es un sector de la sociedad civil, movilizándose para ayudar a otro sector de la sociedad civil, no queremos contratar gente, en una agencia que entra plata por acá y sale por allá."

"Fue muy gracioso entraron los primeros asalariados que eran los de y sanitarios que eran tipos que habían trabajado con nosotros. Ya es como que no me toquen la computadora porque es de los voluntarios, la llave de aquel lugar es de ustedes que son los asalariados, era una cosa muy ridícula, porque la gente era la misma que había estado desde el principio y yo creo que tiene que ver con que el voluntario se adjudica un espacio de poder muy especial que es el de yo hago esto porque quiero y no soy más valioso porque ganas un sueldo, eso es real, real que el voluntario siente eso."

"Viéndolo al revés de Médicos del Mundo la diferencia entre el voluntario y el asalariado eso se ve muy claramente en un principio, aún a aquellos que fueron voluntarios conocen la estructura. Y el voluntario se pone en la organización sobre los otros y dice: nosotros no hacemos esto, no tenemos esto. El asalariado en cuanto se transforma en asalariado, dice la organización, mi empleador me tendría que dar esto, me tendría que dar lo otro y no me lo da. Absolutamente mal todo lo que dice, el voluntario dice es mi problema, yo soy responsable, es un tipo que trabaja para, aún los que tienen historia previa la organización. Lo cual no implica que no sea parte de ellos y tener vocación, pero se para en un lugar diferente."

"la verdad que no es lo mismo, el tipo que viene por el diario, no es lo mismo que vino se asomó y empezó a venir porque algo le llamó la atención. Es común que nosotros sintamos que alguno de los asalariados tienen una relación aséptica conmigo, que no tienen esa cosa de ponerse la camiseta y que tiene el voluntario."

"si bien, tiene un perfil adecuado, viene de un ámbito como son las agencias internacionales donde las reglas son diferentes, entonces no encontramos

fácilmente que se adapte a esta cosa de los voluntarios, de que no todo se hace con plata, acciones con parte de las cosas, yo no se si es cuestión de personas o de cargos, pero de todos modos si hay una continuidad operativa y creo que ha servido como núcleo de oposición de la tarea voluntaria."

"Yo estoy convencida que la estructura tiene que ser sólida, pero que tiene que ser fundamentalmente de voluntarios."

"y yo creo que ese nivel de tensión entre asalariados y voluntarios no me parece malo pero hay que vivirlo y que de alguna hay que vivir con él. Creo que de alguna manera es lo que alimenta , ... te da todo el tiempo que necesitas la cosa técnica y necesitas el voluntario que es la organización y después nosotros tenemos una ventaja que es el asalariado puede asociarse a Médicos del Mundo y ser un asociado y quiere ser participar en la actividad política de la organización y votar y elegir y pasa, y bueno a veces le dicen pero no pasa por ahí que te asocies y pagues una cuota, pasa porque sientas que es tu organización y que no te da lo mismo trabajar acá que trabajar en Médicos ..."

24- Procedencia de los profesionales (**se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional**)

No hay un señalamiento específico a esta dimensión.

25- Perfil de los profesionales (**aspectos del perfil profesional**)

Depende centralmente de los requerimientos de los proyectos que se llevan adelante. Por el carácter de la organización, todos incluyen a profesionales en medicina.

26- Requisitos de la incorporación (**qué requisitos le exige la organización al profesional**)

No hay un señalamiento específico a esta dimensión

27- Decisión de la Incorporación (**que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales**)

"dos temas, un tema práctico que fue la necesidad de que hubiera alguien que dedicara tiempo completo a la organización y que tuviera un hilo conductor de lo que estaba pasando, y diría que en realidad eso justificó la primera contratación y la segunda, la del Director Ejecutivo, la necesidad de tener eso mismo más un perfil con la capacitación técnica específica que ninguno de nosotros tenía."

"Quizás cuando empezamos a publicar los llamados a los pasantes extranjeros y cuando vimos que decían que sí, nosotros dijimos no puede venir a trabajar un tipo durante 8 horas por día si no hay nadie. Entonces, alguien tenía que haber, era como una cuestión de apuro."

"Después en la segunda eventualidad cuando tuvimos que redecidir la contratación del Director Ejecutivo, fue cuando nos adjudicaron un programa financiado por primera vez. Era un programa de la Junta de Galicia para gente de la calle que implicaba un presupuesto, hacer las partes contables iba a haber personal asalariado o indemnizable dentro del móvil entonces por supuesto lo entendieron, que no éramos nosotros, que además se dedicara full time a eso."

"nosotros sabemos que tenemos que generar fondos genuinos y en realidad diría esa es una de las razones que nosotros nos impulsó a tener un Director Ejecutivo."

28-Profesionalización-Argumentos *(se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)*

".... teóricamente para nosotros siempre el pago es en concepto de indemnización."

"entonces si uno quiere trabajar en una forma seria tiene que contar con los recursos adecuados humanos y financieros, creo que eso hay que decirlo con matices aquí en Argentina porque la Argentina vive el proceso inverso, vive a mi juicio, la mayor parte de las organizaciones están hechas simplemente para ser el vehículo para que alguna gente pueda cobrar un salario que no podría cobrar en otro lado, porque no esta dada la estructura."

"Viéndolo al revés de Médicos del Mundo la diferencia entre el voluntario y el asalariado eso se ve muy claramente en un principio, aún a aquellos que fueron voluntarios conocen la estructura. Y el voluntario se pone en la organización sobre los otros y dice: nosotros no hacemos esto, no tenemos esto. El asalariado en cuanto se transforma en asalariado, dice la organización, mi empleador me tendría que dar esto, me tendría que dar lo otro y no me lo da. Absolutamente mal todo lo que dice, el voluntario dice es mi problema, yo soy responsable, es un tipo que trabaja para, aún los que tienen historia previa la organización. Lo cual no implica que no sea parte de ellos y tener vocación, pero se para en un lugar diferente."

"Nosotros somos una organización que brinda asistencia profesional, no somos un grupo de gente de buena voluntad, creemos que los tiempos del romanticismo en la zona humanitaria ya pasaron, y no es cuestión de llevarles polenta y fideos a los pobres, si los pobres no están ..., y si no hay que llevar nada, entonces la posibilidad es parte de la filosofía ..., donde está el punto de equilibrio, yo creo que es una crisis permanente en toda la familia, no solamente en la Argentina, recién empezó esta crisis de hasta cuando es válido profesionalizarse, lo que eso implica, cuanto pendes de vocación militante."

"Yo te diría la primera que tiene una organización como está y que debería ser común a todas las organizaciones no gubernamentales y eso decíamos antes, mantener el espíritu de militancia con un grado de profesionalidad, ser capaz de una acción efectiva pero no transformarse en una agencia de implementación de los financiadores cualesquiera sean ellos."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"dos temas, un tema práctico que fue la necesidad de que hubiera alguien que dedicara tiempo completo a la organización y que tuviera un hilo conductor de lo que estaba pasando, y diría que en realidad eso justificó la primera contratación y la segunda, la del Director Ejecutivo, la necesidad de tener eso mismo más un perfil con la capacitación técnica específica que ninguno de nosotros tenía."

"Alguien que pudiera para nosotros lo que hacía falta era, el tema de recaudación de fondos, alguien que hiciera la gestión de la oficina que por supuesto lo podría haber hecho cualquiera, pero sobre todo alguien que hiciera la redacción y el seguimiento del programa y para eso pensamos que hacía falta un capacitación técnica específica."

"Las expectativas que nosotros teníamos era que eran muy superiores a lo que se cumplió, tanto con la primera Directora Ejecutiva como con el segundo, como con la persona multifunción, nosotros esperamos que el cambio va a ser cuanti y cualitativamente mucho más grande. Analizando creo que nuestra expectativa es desmedida, es nuestra necesidad de que esto sea así, pero por ejemplo la primera Directora Ejecutiva tuvo que armar todo de la nada y de repente le llevó los 10 meses que estuvo acá hacer eso, entonces no se vieron resultados, creo que mucha de las cosas que se pudieron ver fueron resultados más adelante."

"yo era iniciada en Francia, yo soy europea, lo asumo, por la comparación con los demás insistían mucho en la cosa de la formación técnica, un tipo que puedas seguir un bache en la unión europea que puedas seguir un

proyecto para la EFI, que sepa la diferencia entre lo que se con.....creo que eso hoy no es tan relevante, creo que insistiría más en la persona que tiene capacidad de gestión, básicamente gestionar recursos humanos, que no necesariamente tiene que ver con sede en los financiados públicos, no es otra, es otro tipo de vía."

30-Expectativas del profesional hacia la organización (qué espera el profesional de la organización)

"Yo creo que en general el reclamo de los asalariados siempre es que no se siente suficientemente protegido por Médicos del Mundo, que hay estructuras muy débiles y que entonces las cosas no están todo organizadas lo que ellos quisieran."

"el Director Ejecutivo me decía que no va a seguir con nosotros porque no tiene posibilidades"

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"aumento la cantidad de proyectos, creo que eso, o sea no aumento porque tuvieron asalariados, porque la gestión de eso se hizo previamente, pero no se hubieran podido administrar si no hubiera asalariados y después la implementación de los proyectos que entramos en otro terreno, si no estuvieran no se podrían hacer."

"Hay un poco más de continuidad en la acción, no en la medida que nosotros esperábamos, pero creemos que probablemente sea porque nosotros no tenemos el grado de madurez organizativa y pusimos demasiadas expectativas en una única persona"

"como que el asalariado es un poco el palo donde se pueden agarrar los otros."

"Entonces quizás lo que es su capacidad más específica no se explotó, pero por supuesto, esta cosa de remodelar el programa ante las exigencias de un financiado diferente, o adaptarlo a algunas condiciones, eso si, lo pudo hacer con una ductilidad que nosotros no lo pudimos hacer, que siempre que lo hacíamos teníamos el apoyo de Francia"

"Las expectativas que nosotros teníamos era que eran muy superiores a lo que se cumplió, tanto con la primera Directora Ejecutiva como con el segundo, como con la persona multifunción, nosotros esperamos que el cambio va a ser cuanti y cualitativamente mucho más grande. Analizando creo que nuestras expectativa es desmedida es nuestra necesidad de que

esto sea así, pero por ejemplo la primera Directora Ejecutiva tuvo que armar todo de la nada y de repente le llevó los 10 meses que estuvo acá hacer eso, entonces no se vieron resultados, creo que mucha de las cosas que se pudieron ver fueron resultados más adelante."

"Actualmente uno como tantas cosas puede definir la utilidad que tienen los asalariados por ausencia, de repente Mónica no viene una semana, mejor que uno cierre y cada uno se vaya a su casa, acá hay 7 personas trabajando, porque conoce es ella que tiene el material, más allá que hay un montón de gente trabajando pero ella actúa como referente de los demás y en cuanto al director ejecutivo, creo que si no estuviera no habría quien gestionara"

"No el nivel de complejidad que tenemos ahora no se hubiera podido manejar sin asalariados, porque a pesar somos muchas áreas, tenemos no menos de 5 personas que le dedican 30 horas a la semana y tienen mucha calificación profesional, pero 30 horas a la semana significan 30 horas a la semana, no 8 horas."

"La debilidad tiene que ver con la falta de profesionalidad, no haber sido creado y no tener hoy en día la estructura suficientemente profesional, o porque el personal que tenemos no es el adecuado o insuficiente."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

No hay un señalamiento específico a esta dimensión⁶

33-Dificultades ligadas a la organización (**se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales**)

"Director Ejecutivo, un tipo excelente, hay que explicarle todos los días, no es que lo entiende bien. Le revienta esta historia del voluntariado y el lo que quiere es que le diéramos 50.000 dólares por mes y el haría todo bien, y no entiende que es una cuestión que no nos alcanza la plata, si tuviéramos el doble de plata, haríamos el doble de programas con la misma estructura, pero para nosotros, mi buen mundo, es un sector de la sociedad civil, movilizándose para ayudar a otro sector de la sociedad civil, no queremos contratar gente, en una agencia que entra plata por acá y sale por allá."

"Fue muy gracioso entraron los primeros asalariados que eran los de y sanitarios que eran tipos que habían trabajado con nosotros. Ya es como que no me toquen la computadora porque es de los voluntarios, la llave de aquel

⁶ Si bien es así, se nota a lo largo de la entrevista que se evalúa constantemente la tarea de los profesionales que participan en la organización.

lugar es de ustedes que son los asalariados, era una cosa muy ridícula, porque la gente era la misma que había estado desde el principio y yo creo que tiene que ver con que el voluntario se adjudica un espacio de poder muy especial que es el de yo hago esto porque quiero y no soy más valioso porque ganas un sueldo, eso es real, real que el voluntario siente eso."

"En el caso de mi buen mundo se acentúa por el hecho de que puede ser que participan los órganos políticos, de repente tenés la situación que el responsable de la misión del Chaco, el tipo es un periodista tiene 38 años y está a la par de un tipo de 60 y Director Ejecutivo, 30 años casi de vocación internacional que nosotros decimos, no tiene porque haber fricción en la competencia técnica, el 50% de lo que se discute es técnico, no es si le pones este o el otro si los indicadores que es que términos se habla con el Ministro de Salud, en que términos se firma un convenio, en que términos de denuncia esto ahora o se para o se denuncia dentro de un mes."

"pero como que acá hay cierta ambigüedad de nosotros somos todos militantes y no venís a las 8 de la mañana y creo que eso genera dentro de la organización mucha tensión, que previamente aparecería por otra cosa, los grupos humanos la tensión para ser el motor, pero que historia que el voluntario no todos, pero los voluntarios sienten que vienen no cobran y que el otro viene y cobra y el otro tema que hay que resolver es la cosa del nivel de salarios, yo diría que hasta ahora con la poca experiencia que tenemos hemos seguido con la realidad del mercado laboral, este trabajo vale tanto."

"Nosotros pagamos un poquito menos pero de repente nos ha llevado a tener en nuestro seno inequidades que nosotros consideramos inaceptables, por ejemplo la chica esta que es voluntaria, que hace un trabajo que gana 600 pesos , esta bien la piba de 23 años que en un trabajo así de secretaria trabajando que tendría que trabajar mucho más es un sueldo que es de mercado, lo que gana una secretaria. El director ejecutivo gana 4 veces más, está bien, tiene un título, 30 años de profesión universitaria, menos de lo que vale en el mercado, pero yo no puedo tolerar tener esa diferencia y un poquito pasa eso con los asalariados."

"si bien, tiene un perfil adecuado, viene de un ámbito como son las agencias internacionales donde las reglas son diferentes, entonces no encontramos fácilmente que se adapte a esta cosa de los voluntarios, de que no todo se hace con plata, acciones con parte de las cosas, yo no se si es cuestión de personas o de cargos, pero de todos modos si hay una continuidad operativa y creo que ha servido como núcleo de aposición de la tarea voluntaria."

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (**referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él**)

"Yo creo que en primer lugar como dice Página 12, vinimos en el 83 porque Médicos del Mundo no podría existir en una dictadura, porque se hubiera visto obligada a denunciar una cosa es ser francés y otra estar acá y nos hubieran metido en cana a todos, en el mejor de los casos."

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

"en nuestro caso en la Argentina el espíritu neoliberal imperante porque aunque no quiera está sometido a las reglas del mercado en lo que es a contratación de personal y lo que es el tema de la recaudación de fondos que son los límites permisibles y no permisibles, a nosotros el año pasado si es por un tema de quiebre ciertas cosas que no nos parecían mal como hacer una cena para recaudar dinero, nos gustaba el estilo, pero no se puede hacer una cena en la que se cobre 100 pesos el cubierto y en la esquina están los cartoneros revolviendo basura, no podemos hacer eso."

Grillado entrevista 2: Fundación El Otro

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada al Lic. Juan Bautista Peña, Presidente de la Fundación El Otro. La misma se realizó el día 14 de Julio de 2003 a las 8:30 hs., en su Sede de la calle Bogado 571. La entrevista se caracterizó por su extensión (aprox. 2:30 hs.) y el desarrollo conceptual de sus respuestas.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación El Otro

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"Un día en el año 89´ empezamos a darle vuelta a estas cosas con una amiga mía; éramos tres, después cinco, y fundamos esta organización. Yo soy cofundador"

3-Historia de la Organización *(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)*

"Arrancó con un propósito bastante más específico que el que tiene hoy, y arrancó mucho en contexto de campo, trabajando con personas para tratar de mejorar sus posibilidades a través de la educación."

"Con el tiempo se fue convirtiendo en una organización que alentaba a crear organizaciones en los lugares donde vivían personas, organizaciones de base, mientras apoyábamos organizaciones mixtas, de apoyo."

"El Otro se convirtió, con el tiempo, en una especie de (...) y se fue concentrando, se fue desgranando todos los programas que la organización hacía, que llevaba adelante, le poníamos el nombre "vale la pena", como: "crear vale la pena", "trabajar vale la pena", "estudiar vale la pena". Entonces eran "vales la pena" que se terminaron convirtiendo en organizaciones."

4-Actividades que realiza la organización *(hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente)*

"Básicamente esto se ha convertido en una organización de pensamiento y de propuestas de moderación de la realidad, básicamente alrededor del tema de organización social, organización cívica, social, y su continuación, achicando en términos de concreción y convertirlo en programas de acción para la modificación de las estructuras sociales donde se puede incidir. Entonces, siendo eso así, hemos renunciado a conducir programas. Pero sí tenemos un programa básico que es –no está bien llamarlo programa- el de desarrollos conceptuales. El programa de desarrollos conceptuales es básicamente lo que hago yo y una persona, que se llama Teresa Alemán. Te lo digo con nombre y apellido porque es la cabeza de este tema, es decir, también es Licenciada en Ciencias Políticas, tiene un postgrado en Filosofía y (Ética) aplicada. Es la persona con la que compartimos la creación de todo este valor intelectual, en última instancia. Pero no está rentada, sufre –del mismo modo que yo- las alternativas de “si conseguimos vender el pescado..... el pescado.”

5-Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

Otras organizaciones, a partir del desarrollo de programas específicos.

6-Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"Arrancó con un propósito bastante más específico que el que tiene hoy, y arrancó mucho en contexto de campo, trabajando con personas para tratar de mejorar sus posibilidades a través de la educación."

"Que eso es, en definitiva, lo que hacen estas organizaciones: sustituyen los mecanismos de mercado a la provisión de bienes y servicios necesarios para el ejercicio de la dignidad de las propias personas. Eso es lo que hacemos nosotros."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Juan Bautista Peña

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

Hasta el 95´, yo estuve al frente ejecutivamente de la organización. Del 95´ al 99´ estuve como directivo, en términos empresarios o de

organizaciones, fui el Presidente Ejecutivo hasta el 95'. Después, del 95' al 99' fui el Presidente, sin ser el Presidente Ejecutivo, porque tomé otras responsabilidades en otro ámbito; trabajé para el Estado, montando programas sociales para el Estado, ideándolos y poniéndolos en marcha. Entonces seguía conduciendo El Otro pero no era... nos turnamos la Presidencia. Ahora hace tiempo que soy Presidente; pero un Presidente que está a cargo de la gestión. Actualmente soy el Presidente Ejecutivo y soy entonces, desde el 99' hasta hoy, de nuevo, la persona a cargo, pero no como directivo sino como el que lleva adelante la gestión."

"Así es. Un poco copiándolo del ámbito empresario, Presidente Ejecutivo y trabajo desde allí, y una Presidencia Ejecutiva..... se va a escuchar poco porque estoy muy ronco..."

"Ocurre que no tengo suficiente dinero en la organización como para hacer lo que me proponga y además remunerarme."

"No, pero baja el gasto (teniendo los hijos grandes)..... razonablemente cómodo, sin necesidad de perseguir una remuneración por mi trabajo, me permite hacer lo que quiero."

9-Perfil Profesional (se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado)

"yo empecé en el año 70' a trabajar en un Banco..... hasta que me pasé a otro Banco y tuve un trabajo de vida bancaria. Parece cosa bastante poco habitual para hoy día pero fue posible: tenía 27 años, era Gerente General de un Banco e hice la carrera de alguien que se dedica a las finanzas, a la vida de negocios. Eso fue del 70' al 80'. Del 80' al 85' monté una empresa consultora dedicada a convocatorias, quiebras, concursos, organización de empresas..... eso hasta el 85'..... Hice la carrera de Filosofía que me llevó muchos años..... y en el 90' empecé a trabajar en empresas privadas pero..... y a lo largo del tiempo, especialmente del 80' al 85' me fue bien; como profesional independiente generé el capital como para ir viviendo parte de renta y parte de..... con el correr del tiempo..... mis hijos. El más chico tiene 25 años, así que..."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente)

"Un día en el año 89' empezamos a darle vuelta a estas cosas con una amiga mía; éramos tres, después cinco, y fundamos esta organización. Yo soy cofundador."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

"Así es. Un poco copiándolo del ámbito empresario, Presidente Ejecutivo y trabajo desde allí, y una Presidencia Ejecutiva."

"la Comisión Directiva hoy en día es una formalidad, es lo que marca la Ley, pero no hay en verdad una Comisión Directiva. Es una organización que arranca donde te conté; no hay una Comisión Directiva que realice lo que yo hago, no. Casi te diría: es una empresa consultora con un consultor principal. Y la única variación importante a ese respecto es que no tiene fines de lucro sino propósitos públicos."

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Si

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

"Así es. Un poco copiándolo del ámbito empresario, Presidente Ejecutivo y trabajo desde allí, y una Presidencia Ejecutiva."

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"y hay una persona que administra todo lo que ocurre desde un punto de vista contable; sería contabilidad y tesorería. Y esa estructura tiene capacidad -y lo hace- para atender cinco o seis organizaciones más. Le brinda servicios de administrar control. La base de eso es tener antes pensado la estructura a través de la cual la información va a entrar. Con una estructura más o menos bien armadita se puede administrar fácil."

"Tiene un esqueleto que nosotros llamamos "el paraguas básico", que es una cabeza capaz de organizar todos los procesos administrativos y contables que no pasan a ser de registro, sino de (anticipación), de (...) de Ciencias Económicas. Con un esquema de ese tipo necesitas alguien que lo ejecute,

que haga de eso su tarea diaria. Después necesitas otra cosa, que es una secretaria operativa, que hay y que es también rentada, que está a tiempo completo. Y hay una persona encargada de lo que llamamos "desarrollo de proyectos". La secretaria operativa tiene una formación más de comunicación, de pivote del movimiento que haya alrededor. Y después vienen los programas. Los programas, ya fuera de esta estructura de cuatro personas, son..."

"Pero tanto ellos dos como yo, si hay programas que se disparan y obtienen su financiación y se desarrollan, obtienen el ingreso a esos programas. Así que son profesionales, lo que pasa es que..."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

Según lo que surge de las entrevistas, no cuentan en el presente con ninguno.

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"No tenemos voluntarios. Todos los voluntarios están esperando su renta; son todos inversores, digámoslo así."

"Pero hasta entonces, cuando por ahí teníamos programas y desarrollábamos las cosas de otra manera, había muchísimo más trabajo voluntario."

17-Fuentes de Financiamiento (**dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar**)

"tuve recursos importantes por una asociación con una fundación que se llama (Vina)... suiza... y todo este estudio que está habiendo, y los gastos, y el valor de mi trabajo fueron el grueso de la contrapartida a lo que me..... Entonces.... alrededor de 120 mil pesos..... todo lo que era remuneración míay el resto sirvió para trabajar con..... fueron bastante más allá de los proyectos de lo que podría haber hecho solo."

"Un tema bien concreto, por ejemplo: tomamos un proyecto con la gente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y cuatro países de Latinoamérica en proyectos que se llama uno proyecto "Puente", nosotros le hemos puesto "Anexo sur", que es un proyecto de desarrollo de la

responsabilidad social empresarial. Es un proyecto que tiene un millón doscientos mil euros en cuatro años."

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

"La política de financiamiento soporta en la presentación de proyectos y en obtener fondos para su puesta en marcha."

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"esta organización se definió ya hace un tiempo –después de la evolución esta que teníamos el responsable de los programas tales cubierto- ya se quedó en una organización que se cree que trabaja por programas. De modo que lo que hace es tener una estructura muy mínima de apoyo administrativo que llamamos Afyc: administración, finanzas y control. Esa estructura tiene una cabeza que piensa, decide, organiza y estructura la información, los ingresos, los egresos en las planillas de...Sí, en realidad es lo que hago yo."

"sino que hemos armado un (*pull*) con otra organización, por ejemplo con Crear Vale la Pena-... y hay una persona que administra todo lo que ocurre desde un punto de vista contable; sería contabilidad y tesorería. Y esa estructura tiene capacidad -y lo hace- para atender cinco o seis organizaciones más. Le brinda servicios de administrar control. La base de eso es tener antes pensado la estructura a través de la cual la información va a entrar. Con una estructura más o menos bien armadita se puede administrar fácil."

"Tiene un esqueleto que nosotros llamamos "el paraguas básico", que es una cabeza capaz de organizar todos los procesos administrativos y contables que no pasan a ser de registro, sino de (anticipación), de (...) de Ciencias Económicas. Con un esquema de ese tipo necesitas alguien que lo ejecute, que haga de eso su tarea diaria. Después necesitas otra cosa, que es una secretaria operativa, que hay y que es también rentada, que está a tiempo completo. Y hay una persona encargada de lo que llamamos "desarrollo de proyectos". La secretaria operativa tiene una formación más de comunicación, de pivote del movimiento que haya alrededor. Y después vienen los programas. Los programas, ya fuera de esta estructura de cuatro personas, son..."

"la Comisión Directiva hoy en día es una formalidad, es lo que marca la Ley, pero no hay en verdad una Comisión Directiva. Es una organización que arranca donde te conté; no hay una Comisión Directiva que realice lo que yo hago, no. Casi te diría: es una empresa consultora con un consultor principal. Y la única variación importante a ese respecto es que no tiene fines de lucro sino propósitos públicos."

20-Dinámica organizacional **(se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)**

No aparecen aspectos en la entrevista acerca de esta dimensión

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento **(se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)**

"Es la persona con la que compartimos la creación de todo este valor intelectual, en última instancia. Pero no está rentada, sufre –del mismo modo que yo- las alternativas de “si conseguimos vender el pescado..... el pescado”. El resto de la estructura está rentado. (4) El pescado son los desarrollos conceptuales-, y es la capacidad de bajar esos desarrollos conceptuales e insertarlos en campo, en programas."

"Entonces el dinero salió así: este grupo contrató a otra gente y un porcentaje de los ingresos queda para pagar la estructura central de la que te hablaba, para contribuir básicamente. Así que cada programa contribuye a los gastos fijos."

"Nosotros tenemos en ese sentido un esquema muy fácil: todo ingreso que se genera bajo el paraguas de la Fundación –y eso es poner la historia de la Fundación, el nombre, la capacidad de administrar, la continuidad, el tiempo dedicado a una misma cosa, el prestigio adquirido-, todo el ingreso que se genera en virtud de lo que genere alguien en virtud de ello, cede un determinado porcentaje a la estructura y el que lo hace –no cualquiera; el que es aceptado para ello-, administra ese programa."

22-Profesional-Causa de la organización **(se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)**

"Tengo pocas ganas de ser obvio, pero la Fundación como está planteada, necesita seguridad, necesita recursos para pagar tres o cuatro personas que se ganen la vida haciendo esto y no estén pensando en que su ingreso depende del próximo éxito comercial del próximo desarrollo conceptual. Yo me esfuerzo enormemente en los desarrollos y no los largo al mercado si no están listos. Nos obligamos a convertirlos en programas para buscar financiación y de esa manera pagar el (...) *deal*, el *research and development*, que dirías en el mundo económico que es el proceso de investigación. Yo estoy intentando que los procesos de investigación los pague la venta de los (...), el artefacto, en última instancia, siguiendo el esquema industrial. Si el artefacto se vende, paga el artefacto y paga el desarrollo del producto. Si yo pudiera cortar acá y mandar el desarrollo de producto y tuviera quien sostuviera esta organización produciendo pensamiento, el desarrollo de productos sería mucho más rico"

"Porque es muchísimo más sensato y fácil enseñarle operaciones determinadas a una persona que ya tiene comprado el proyecto de bien público, que enseñarle bien público al más brillante profesional. La persona que nació, creció, se desarrolló con enorme entusiasmo para romperle el culo al tipo de al lado y está feliz peleándola a ver en qué banco va a estar, y forma parte de esa lógica, no tiene ningún tipo de atractivo."

"El compromiso es cumplir con los términos del contrato. Yo te doy tanto dinero y vos me das tanto trabajo y si hay más dinero seguramente lo repartiremos entre varios; y si hay más trabajo también lo repartiremos entre varios. Y sostener un contexto de gusto y de alegría y de entusiasmo por lo que se hace y que te importe dejar afuera el cinismo... o fingir interés, yo acepto todo (RÍE). No un compromiso... Yo me pongo un poco nervioso con esto del Tercer Sector y el compromiso y la pasión y el amor a Dios. A mí me alcanza con que trates de ser una buena persona en tu vida y que tu primer compromiso..."

"Así que si la pregunta es ¿cuál es la mayor necesidad?: ser rico, tener alguien que banque una estructura que tampoco es una locura; capaz que vos con (50 mil) dólares por año diste la vuelta. Pero son (50 mil) dólares por año."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"La concepción ha sido siempre: los voluntarios suman, no sustituyen la acción profesional."

"No, vos tenés una estructura profesional y tenés apoyo que rota, y el derecho del voluntario a rotar es muy importante. Pero si yo tengo alguien

que no funciona, yo puedo reemplazarlo en ese cargo; y si tengo un voluntario que no funciona es más difícil, tengo que decirle “te agradezco, de todas maneras”, “no te hagas malasangre”...

"La persona que venía como voluntaria, venía claramente en una actitud subordinada en la parte de educación. Si son claros esos roles, hay un profesor a cargo de matemática, y vienen niños voluntarios de los colegios, a nadie se le ocurre ponerse a competir. “¿Por qué él va a ganar y yo no? Nadie pretendía ganar. Ellos venían como voluntarios a hacer ese par de horas, Martes y Jueves y se llevaban lo que habían venido a buscar: el cariño de los chicos, la satisfacción de tarea cumplida, un relato diferente para el fin de semana, no estar en casa esa noche, una emoción. Estaba todo bien. En otro ámbito, por ejemplo en un programa como Crear Vale la Pena, los voluntarios que venían –y se alimentó mucho con voluntarios–, la asimetría era al revés. La persona que hoy conduce Crear Vale la Pena es Inés Sanguinetti, que es mi mujer, y es bailarina, coreógrafa, socióloga; es un personaje de significación en el mundo de la danza, del Arte Contemporáneo de Buenos Aires, con alguna presencia mundial también, viajan mucho bailando, presentando espectáculos como coreógrafa. Eso hace que la gente que ella llevaba, fuera a la inversa, era claramente gente con otra capacidad. Ha ido Diego Frenkel a enseñar. La gente va con tantos más conocimientos que los que están ganándose la vida allí, que se agradece enormemente. Cuando la cosa está así está bien. Se me ocurre que los problemas los va a tener cuando vos tenés gente que hace el mismo trabajo y unos cobran y otros no. Nosotros no estamos en ese tipo de trabajo, no lo pondría acá; le diría “che, si entraste más tarde, si vos te conseguís renta, sos rentado antes que los demás, no tenés que hacer banco acá”.

"La gente empieza a laburar los sábados, después los domingos, si hay más laburo, lo hacemos, la gente se entusiasma, va, viene. No se anotan horas extras; del mismo modo, si hace falta, alguien se toma dos días en vez de uno para dar un examen. Mucho más *light*."

24- Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

"Por ejemplo las personas que están hoy en día, trabajamos juntos hace muchísimo tiempo; y las otras personas son personas que ya han trabajado en distintos proyectos. Entonces tenemos a la persona en proyectos que trabajó en la fundación Crear un tiempo el año pasado en un proyecto y así nos conocimos y entonces cuando salió un puesto que tenía sus características, pensamos en Fulano, y si le interesa... y además tiene la experiencia, ya trabaja con nosotros en este esquema de *part time* tan frecuente."

25-Perfil de los profesionales **(aspectos del perfil profesional)**

"Manda el proyecto. Hay que pensar –si es un proyecto de desarrollos conceptuales- alrededor de qué. Y estamos hablando de construcción en sociedad, de ciudadanía, de reorganización de la sociedad. Y bueno, va a tener que venir de Ciencias Políticas, de Filo, de Antropología, de Sociología..."

"Está muy bien la pregunta. En el ejemplo que yo te empecé a decir, te diría que va de suyo. La gente que viene de Filosofía, Sociología, ese tipo de carreras, militaba desde que tenía 17 años, el perfil viene solo. Ahora, si vos necesitas alguien de Administración de empresas, contador, un economista, allí el perfil tiene claramente ese ingrediente que vos decís."

26-Requisitos de la incorporación **(qué requisitos le exige la organización al profesional)**

"El compromiso es cumplir con los términos del contrato. Yo te doy tanto dinero y vos me das tanto trabajo y si hay más dinero seguramente lo repartiremos entre varios; y si hay más trabajo también lo repartiremos entre varios. Y sostener un contexto de gusto y de alegría y de entusiasmo por lo que se hace y que te importe dejar afuera el cinismo... o fingir interés, yo acepto todo (RÍE). No un compromiso... Yo me pongo un poco nervioso con esto del Tercer Sector y el compromiso y la pasión y el amor a Dios. A mí me alcanza con que trates de ser una buena persona en tu vida y que tu primer compromiso..."

27-Decisión de la Incorporación **(que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)**

"Porque por ejemplo había algunas cosas que teníamos que hacer que no teníamos capacidades desarrollados ninguna de las personas que estábamos a cargo para hacer eso; entonces buscamos a esa persona."

"No, vos tenés una estructura profesional y tenés apoyo que rota, y el derecho del voluntario a rotar es muy importante. Pero si yo tengo alguien que no funciona, yo puedo reemplazarlo en ese cargo; y si tengo un voluntario que no funciona es más difícil, tengo que decirle “te agradezco, de todas maneras”, “no te hagas malasangre”..."

"Para mí es absolutamente necesario. Son muy pocas las organizaciones que tiene sentido que, en el 2003, sigan pensándose como con estructura voluntaria."

"Manda el proyecto. Hay que pensar –si es un proyecto de desarrollos conceptuales- alrededor de qué. Y estamos hablando de construcción en sociedad, de ciudadanía, de reorganización de la sociedad. Y bueno, va a tener que venir de Ciencias Políticas, de Filo, de Antropología, de Sociología..."

28-Profesionalización-Argumentos (se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)

"Y después lo que hicimos fue concentrarnos en la profesionalización, digamos, en la creación de herramientas para el desarrollo a través del trabajo sobre organizaciones; ya no sobre personas sino sobre organizaciones, para que modifiquen su manera de trabajar y puedan acercarse a su misión."

"que las organizaciones que se ocupan de las cosas que se atribuye en general a organizaciones de sociedad civil, a las ONG's, deban funcionar sobre la base de voluntariado. Pueden hacerlo si no están a cargo de cosas importantes; pero yo no dejo –ideológicamente- en manos de voluntarios, gente buena, con lo mejor de sí mismo, pero que no es deudora, en última distancia, como es deudor uno cuando se comprometió a (...); no dejo temas de desarrollo social... Nuestro eje es justicia distributiva, entonces vos no podés poner eso en manos de una estructura de voluntarios porque es una carga (demasiado gravosa) para (cualquiera); requiere puestos de trabajo, que es exactamente igual que vender bulones, fabricarlos y venderlos, o producir ciruelas. Es un trabajo, y no tiene sentido que un trabajo sobre asuntos públicos se destine al tiempo libre de la gente que acumula, que genera valor y lo acumula en otro tipo de trabajo."

"Para mí es absolutamente necesario. Son muy pocas las organizaciones que tiene sentido que, en el 2003, sigan pensándose como con estructura voluntaria."

"Y si vamos a volcar talento ahí, tiene que ganarse la vida; no es cuestión de que lo haga de a ratos, después de que creó valor económico durante el día para un operador privado del mundo. Es absolutamente irreal, no tiene sentido."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

La expectativa está centrada a la apuesta en el proyecto y a la obtención del financiamiento para este.

30-Expectativas del profesional hacia la organización (**qué espera el profesional de la organización**)

"La causa de una organización como ésta suele despertar un interés y compromiso especial; no está hecha para despertar pero suele despertar. Porque pone en juego fibras emotivas y lo que pone en juego fibras emotivas... la fábrica de pastas pierde en esta materia. Como las personas utilizamos el dinero que ganamos para ser felices, y de repente tenés además la felicidad implícita entre fideo y fideo... Porque se trata de eso, de poner en juego tu humanidad y encontrarte con que has podido resolver problemas, de modo que es una doble satisfacción. Te hago una comparación muy burda pero es como la enorme satisfacción que tenés cuando embocaste un balero por primera vez. "Uy, me salió". Esas cosas te pasan en este contexto."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Un amor (RÍE); sería un amor. Porque esta organización nació en un contexto de gente acomodada, de clase media alta de la sociedad porteña y si vos no hubieras metido profesionales sería un amor. "Un amor" es una expresión de ese ámbito para decir "una monada", una cosa que está muy bien, sería una operación intrascendente. Tal vez sea intrascendente actualmente (RÍE) pero por no lograr, no por no proponer."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

No existe en la organización una instancia de evaluación de los profesionales más allá de los proyectos mismos

33-Dificultades ligadas a la organización (**se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales**)

No hay registro de esta dimensión en la entrevista

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (**referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él**)

"Desde el año 95´ en adelante, con el tema del CENOC, hubo un esfuerzo fuerte del Estado para equiparar las condiciones de posibilidad de la gente de base. Y la mayor parte del trabajo se orientaba hacia la base. El trabajo de la Secretaría de Desarrollo de aquel momento fue de meterse muy fuerte en la base, trabajar con las organizaciones. Cada vez que recuerdo las provincias desde entonces -que he ido a varios lugares de nuevo-me encuentro con gente que recuerda que los tiempos de Amadeo como los tiempos en los cuales se hizo muchísimo en lo que sería desarrollo territorial, instalación de capacidades en las bases. Después se cortó, no anduvo más."

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

"Totalmente. Arrancamos en el 89´, se consolidó, se formalizó el 2 de julio del 90´, así que en el 91´ estábamos trepando esa bola. Y después armamos el CENOC. Varios de nosotros estuvimos en el armado del CENOC, en el diseño, la pensamos. Y el CENOC es un polo para todas las organizaciones. La veíamos nacer, crecer... Sí estuvo enormemente influido por el proceso neoliberal la confianza, el desarrollo de la organización, su claro valor supletorio frente a la fuerza del mercado."

Grillado entrevista 3: Fundación Crear Vale la Pena

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada a la Sra. Ines Sanguinetti, Presidente de la Fundación Crear Vale la Pena. La misma se realizó el día 21 de Julio de 2003 a las 11:00 hs., en su Sede de la calle Bogado 571. La entrevista se desarrolló en un clima de apertura y amabilidad, destacando por parte del entrevistado, su interés por la temática de la investigación y la riqueza conceptual de sus respuestas.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación Crear Vale la Pena

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"La organización se formaliza en el año 97, pero antes existía como un programa de la Fundación "El Otro"

3-Historia de la Organización **(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)**

"Nosotros organizamos ahí (en La Cava) un programa de Arte, que funcionaba con el clásico esquema de esos programa de Arte ad hoc, como extracurriculares."

"después yo empecé a desarrollar un programa de Identificación de líderes comunitarios, y lo sumé al programa de Talleres de Arte."

"A poco de andar, creció tanto el programa, que decidimos con Juan, que es el co-fundador de Fundación El Otro, que esto era evidentemente un emprendimiento con su singularidad propia y fundamos "Crear Vale la Pena"

"A partir de ese momento, obtuvimos un subsidio del Banco Interamericano de Desarrollo, que entonces convirtió lo que era una acción piloto, en un programa donde decidimos una metodología de trabajo, sistematizamos una experiencia que había sido rudimentaria y la ampliamos enormemente."

4-Actividades que realiza la organización **(hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente)**

"desarrollamos centros culturales comunitarios como espacios de inclusión y transformación social, a través de actividades artísticas."

"Estamos armando ahora un proyecto, (para el que) ya se firmó el convenio con "Equidad"

"Estamos trabajando con la red de comedores no solo de La Cava sino de la zona norte"

"hay lo que se llama "actividades de extensión": festivales, encuentros, reuniones, trabajo con otros grupos, familiares."

"Todo lo que hacemos, en realidad, hasta ahora, es dar clases de danza, o de música o de teatro; es simplemente buscar que se mezclen personas de diferente condición socio-económica en una obra, en una creación colectiva."

5- Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

"Jóvenes y en situación de pobreza de San Isidro y San Fernando."

"directísimos, alumnos regulares, hay más o menos novecientos."

"Después hay una buena cantidad de beneficiarios indirectos que serán no menos de cuatro mil anuales"

"Entonces, el centro cultural comunitario lo que hace es que, mientras se hace que da clase de música, construye toda esta red social, que es: vincula el centro con diferentes organizaciones de base y vincula el centro con diferentes organizaciones de apoyo."

6- Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"Todo lo que hacemos, en realidad, (...) es simplemente buscar que se mezclen personas de diferente condición socio-económica en una obra, en una creación colectiva."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Inés Sanguinetti

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

Presidencia Ejecutiva.

9-Perfil Profesional (**se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado**)

"Entonces acá yo soy una bailarina y coreógrafa que además siempre me ocupé de la producción ejecutiva de las obras. Siendo una típica persona del movimiento de los independientes... hicimos 10 años de giras en Europa que nos permitió que la producción existiera. Entonces de alguna manera eso es un gran proyecto de producción artística de "Crear Vale la Pena". De hecho, el año que viene van a estar los chicos de gira en Alemania."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (**hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente**)

"empecé como docente del programa de Fundación "El Otro""

"después hice como una especie de dirección de programa"

"después dejé de hacer la dirección de programa y la docencia, fundé "Crear Vale la Pena" y dirigí como Presidenta ejecutiva todo ese desarrollo hasta ahora.

El año pasado lo hacía solo la mitad de mi tiempo y antes no trabajaba profesionalmente; lo dirigía como Presidenta ejecutiva ad honorem."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

"Ahora estoy trabajando profesionalmente, apunto a (la) investigación."

.....

RR. HH. De la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Sí

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

"Juan es un administrador de empresas. Si vos ves este *power point*, descubriste que hay un lenguaje que tiene que ver con la administración. Además Juan, siendo un administrador de empresa, siempre tuvo como una particular inclinación, aunque él era Gerente de Banco, pero en realidad era Gerente de Recursos Humanos corrido de lugar. Yo creo que fue el único Gerente de Recursos Humanos que fue Gerente General de un Banco. Pasa que ocupó su lugar de Gerente comercial desde su cabeza de recursos humanos."

"el saber de él como profesor de Filosofía"

"Después hay voluntarios y personas que se ofrecen para desarrollar proyectos, y una persona encargada del desarrollo institucional que es Rodrigo (Khon), que es el Director ejecutivo, que se ocupa del tema de los recursos humanos."

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

(15) Animadores socio-comunitarios o asistentes de coordinación (cada uno encargado de un área específica)

(3) Coordinadores de los centros

(5) Coordinadores de área, pertenecientes al Staff. Estos son profesionales

(1) Presidenta Ejecutiva

(1) Director Ejecutivo

Una cantidad de docentes en los centros estimada en (25)

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

No se especifica

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Están los voluntarios en organización social, por ejemplo."

"Tenés al coordinador de área, que es socióloga, que cada tanto tiene un asesor, por ejemplo vos, que decís "quiero hacer mi Tesis y tengo ganas de hacer una práctica y te acompaño en tu proceso de seis meses"

"Nunca hubo un lugar para voluntario solo"

17-Fuentes de Financiamiento (*dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar*)

"A partir de ese momento, obtuvimos un subsidio del Banco Interamericano de Desarrollo"

"Y ahora, como conseguimos unos Planes Trabajar y otros dineros por otros lugares"

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

"... No existe el equipo de *counid raising* en la organización; el tema recursos recorre a toda la estructura. Entendemos el tema recursos como un tema político, decimos: la organización no va a mejorar su situación en materia de recursos si tiene mejores vínculos sociales y conexiones; si no, si se apropia de un espacio de poder en el espacio público. Ahí sí tenemos un plan de (...) requete fuerte."

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"Están en funcionamiento 3 Centros Culturales."

"Educación, producción artística y organización social. Estos son los programas. Cada uno de estos programas tiene una coordinadora de ese staff directivo profesional.

Después están las áreas que llamamos de servicio (...) administración, finanzas y control. Esto no es super estructural y lo otro es estructural."

20-Dinámica organizacional (*se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen*)

"No se le toma horario a las personas. Yo misma no sé que horario hace cada uno, no tengo la más pálida idea. Si alguien falta tres días yo podría ni

enterarme. Pero la producción de cosas es tan grande que yo prefiero –si hay alguien que está haciendo eso-, bueno, será como toda estructura, será una pérdida. Pero es mucho más preocupante controlar... Yo siempre pienso que las cosas es importante que fracasen, como un emergente que suplanta el control. Entonces uno dice “bueno, tengo que cambiar la estructura”. Pero ocupar una energía muy importante en controlar no es eficiente."

"El Director ejecutivo es como un coordinador de ese Comité ejecutivo y es la persona que en la organización lo que produce todo el tiempo es el entramado que permite que las acciones que hacen crecer a la organización, no la destruyan. Él es el que planta la agenda del Consejo de administración y del Comité ejecutivo y coordinadores; es el que planta agenda de espacios informales... Por ejemplo, este año estamos montando un grupo de políticas y estrategias, que es una especie de Consejo asesor que se va a reunir solo para imaginar los desarrollos de acá a cinco años, piensa a quién invitar para formar parte de esto."

"El Director ejecutivo también no está pensado –en materia de recursos humanos- como el *chief executive officer*, no es el CEO, sino que es el que tiene y sostiene en su cabeza otros tiempos y va como armando las estructuras y pensando e imaginando y sacando las fotos y recordando las fotos de lo que era ayer e imaginando las de mañana, y armando y consolidando los espacios de vínculo entre las mini estructuras que hacen a la organización."

"Ahora se mantiene una cierta cosa piramidal, pero en realidad esa pirámida está cruzada todo el tiempo por diagonales. Y de alguna manera, no es que la persona que está en educación reporta a él y él viene al Consejo directivo e informa. No. Los programas se reúnen entre sí, planifican, y traen al Comité tal tema. Y él trae el tema desde el desarrollo institucional. Y yo, por ejemplo, funciono en este momento como una persona que activa un área que es producción artística y recursos. Pero no soy la cabeza del área; la cabeza del área es la chica que entró recién."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"el programa siempre contrató personas originalmente, porque contamos con un dinero, no al revés. Esta asociación empezó teniendo dinero"

"Yo cada vez que hablaba con un maestro, le decía: "mira, hay un conjunto de maestros que está pago, pero yo ya no tengo más plata para contratar, entonces podés ser maestro voluntario Y existe toda la posibilidad -vamos a tratar, porque es el objetivo del programa-, de que esto se transforme en un trabajo pago, pero no te lo garantizo".

"Perdón, para decirte una cosa. Por una cuestión de sustentabilidad, desde el año pasado, todas las personas en la organización están ganando un 20 por ciento menos. Y es una decisión que fue propuesta y tomó todo el cuerpo profesional. Porque pensábamos que íbamos a hacer un acuerdo con nuestro financiador más importante de "equis" y fue de "y", y nos parecía más importante imaginar que teníamos un horizonte de sustentabilidad más largo ganado todos menos ahora. Y que si conseguíamos -todo el conjunto-, determinado dinero, íbamos a volver a los niveles que... patatín y patatín."

"En este momento, nosotros creemos que si tuviéramos la posibilidad de rentar esa estructura transversal a los tres centros, nos retiraríamos mucho antes. Y el plan de acción de desarrollo local de...los equipos de organización social, de desarrollo institucional..."

"La práctica en nosotros está configurada, pero para construir un programa de sustentabilidad estos espacios requieren que ese trabajo esté mucho más rentado. Eso apuntando a tu investigación. Así que sería mucho más rápido el proceso de independencia de nuestros espacios y mucho más veloz el programa de desarrollo local. Porque las capacidades ya están, pero las personas no pueden estar cien por ciento de su tiempo ahí."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que reaccionan al profesional con la causa de la organización)

"La gente diría "no, no, es mucho más simétrico el vínculo afectuoso del trabajador social...". Yo siempre le temí -por mi experiencia en el mundo de la Sociología-, a ese extraordinario saber y compromiso del militante, por más que yo venía de un mundo de la izquierda"

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Y es más, es muy importante que todas las personas que están acá siempre tienen un trabajo voluntario, los rentados también. Esto es para los maestros de afuera de los barrios, que no viven en una villa. Los maestros de adentro de los barrios están dentro del programa de formación profesional."

"Es decir, que lo voluntario y lo rentado es básicamente una decisión presupuestaria; no es un concepto."

"A veces porque eligen hacer su trabajo voluntariamente."

"te diría que si las personas de los equipos barriales se comprometen por lo menos a una reunión de 4 horas semanales, más otras 4 horas semanales para algo... -estoy inventando porque ni sé-, siempre hacen el doble o el triple, porque los centros son espacios donde la gente vive directamente. Y acá en el staff de coordinación, la persona que dice "este año yo voy a trabajar un día menos", igual de Lunes a Jueves trabaja 4 horas más como mínimo."

"No existe el profesional rentado "hago mi trabajo y me voy". No hay uno solo de los 60 que hay."

"Nunca hubo un lugar para voluntario solo"

24- Procedencia de los profesionales (**se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional**)

"Los profesores originales eran de afuera de las villas y como pasaron varios años, digamos, de los 90 talleres que se dan ahora -antes dábamos 100 pero nos quedamos en 90 ahora-, la mitad de esos talleres los dictan los jóvenes de los barrios que ya son maestros. (...) La fundación los formó como maestros en danza, en teatro, en música... Entonces ellos dan clases en los centros y ganan un dinero como maestros también, les paga la fundación."

25- Perfil de los profesionales (**aspectos del perfil profesional**)

"El perfil de RRHH es personas que provienen del campo o de las Ciencias Sociales y de las Artes. Y en algunos casos, combinaciones."

"Los profesores son profesores de Arte, voluntarios o rentados"

"El resto de la estructura, personas con expertís en el campo social y a veces con sapiencias en el campo de las Artes y la Comunicación."

26- Requisitos de la incorporación (**qué requisitos le exige la organización al profesional**)

"No tienen que ser militantes especialmente (...) El requisito era otro, tenían que ser artistas vinculados al Arte Contemporáneo. No buscamos ni tango ni

folklore ni artistas de repertorio clásico. Buscamos el mundo de lo que son las Artes performáticas o escénicas y música independiente. Porque esas personas están a la búsqueda de nuevos lenguajes y pueden ser personas tremendamente acrílicas en un lugar político, pero el pensamiento crítico y la producción de nuevos lenguajes están absolutamente unidos."

"Más bien lo que busca es personas que tengan a su cargo la organización, gente que la pueda hacer crecer, que pueda pensarla, que pueda sumar compromiso en lugares extraordinarios al punto inicial de encuentro con la organización."

"Entonces lo que se busca básicamente es personas que digan: "resulta que igual que a cualquiera de los beneficiarios del programa, este espacio para mí es un espacio de pertenencia y que me permite un crecimiento mucho más allá de la realidad laboral."

"La mayor cantidad de profesionales que ingresan a nuestra institución es por el programa de educación. La coordinadora de educación es la que hace sistemáticamente las entrevistas."

"Ahora es diferente, pero en los orígenes hacíamos un tema de no exigirle a la persona experiencia social. Fue un gran riesgo y una gran discusión que por suerte gané y entonces lo pude hacer..."

"Entonces dije: "vamos a contratar personas, que estén peleándola cada uno en su terreno pero de igual a igual". Y de hecho, se construyeron cosas muy interesantes. Porque además el maestro tenía que facilitar el lenguaje y vocabulario de lo que enseñaba porque no era conocido, y tenía un especial interés porque tenía que tener éxito eso; no era una misión de los Jesuitas."

"No tienen que ser militantes especialmente (...) El requisito era otro, tenían que ser artistas vinculados al Arte Contemporáneo. No buscamos ni tango ni folklore ni artistas de repertorio clásico. Buscamos el mundo de lo que son las Artes performáticas o escénicas y música independiente."

27- Decisión de la Incorporación *(que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)*

El aspecto que aparece con más fuerza en la entrevista es construir la simetría entre alumno-docente

28- Profesionalización-Argumentos *(se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)*

"que es muy difícil cuando un grupo de personas toma un compromiso y un conocimiento de la acción de estas características pueda de verdad delegar las decisiones en otro cuerpo colegiado que no tiene ningún compromiso y una importante distancia de la acción. Entonces yo digo: ese cuerpo puede funcionar como un cuerpo auditor, cuando vos le pedís a tu contador que te firme el balance, como diciendo, obviamente es importante que haya personas que estén auditando, supervisando y dando fe de la rectitud del funcionamiento de algo. Pero dirigir es otra historia."

"esto generó una posibilidad de simetría en los vínculos muy especial y permitió brindar un servicio que tenía que ver con reestablecer condiciones de equidad y con distribuir riqueza importante. Porque ese maestro que iba a dar la clase a ese alumno tenía que dar la clase, si llovía, tenía que dar la clase. Y si llovía y no iba no cobraba la clase. Y el alumno sabía esto. Entonces de alguna manera esto estableció un cierto poder del alumno como cliente en última instancia: el alumno tomaba la clase gratis pero se sabía cliente de su profesor."

"Entonces dije: "vamos a contratar personas, que estén peleándola cada uno en su terreno pero de igual a igual". Y de hecho, se construyeron cosas muy interesantes. Porque además el maestro tenía que facilitar el lenguaje y vocabulario de lo que enseñaba porque no era conocido, y tenía un especial interés porque tenía que tener éxito eso; no era una misión de los Jesuitas."

"No se eligió eso por lo que te dije hace un rato. Primero: porque en general creemos que el valor general de solidaridad disponible en la sociedad argentina tiene que ver –o supone- una relación profundamente asimétrica. La solidaridad acá está muy relacionada con la beneficencia y con el asistencialismo; tiene que ver con la generosidad superlativa de una persona que le sobra algo y entonces decide entregarlo. Y no tiene que ver con un hecho de justicia."

"Creemos que de verdad, si vos querés producir los resultados que nosotros producimos, que es: jóvenes formados profesionalmente en las Artes, capaces de desarrollarse como artistas y de ser docentes y de administrar espacios sociales y culturales, esa tarea solo puede ser profesional."

"Además el voluntariado, para mí, como un diagnóstico -esto inclusive para el campo de las Artes-, el voluntariado se superimprime sobre los modelos sociales vigentes de patrón-empleado. No es un otro mundo que ese mundo. El voluntariado representa una versión de gratuidad de un mundo de poder. El poder puede ser pago o gratuito, pero el voluntariado se superimprime en una versión de gratuidad sobre algo que no es gratuito, que es el ejercicio de poder de una clase. Entonces por eso, plantear modelos de gestión rentados no es seguir hablando de lo mismo; sino que es hablar de alguna otra cosa."

Porque es de alguna manera volver a redistribuir el poder diferente. También lo rentado podría ser verticalista y patatín patatero, pero... el problema con el voluntariado es ese, es el pensamiento que tiene en la cabeza esta organización.

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"La organización, lo que espera de sus profesionales, es que estén a cargo. Esta es una organización que tiene un rechazo importante por tener personas a cargo. Más bien lo que busca es personas que tengan a su cargo la organización, gente que la pueda hacer crecer, que pueda pensarla, que pueda sumar compromiso en lugares extraordinarios al punto inicial de encuentro con la organización."

"No existe el profesional rentado "hago mi trabajo y me voy". No hay uno solo de los 60 que hay. La organización lo que hace, más que pedirle, es proponerle. Le propone a la persona que encuentre que puede, en este espacio, desarrollar un proyecto de vida que no encontraba espacio antes."

"Entonces lo que se busca básicamente es personas que digan: "resulta que igual que a cualquiera de los beneficiarios del programa, este espacio para mí es un espacio de pertenencia y que me permite un crecimiento mucho más allá de la realidad laboral".

30-Expectativas del profesional hacia la organización (qué espera el profesional de la organización)

"Si hablamos de los del campo del Arte, me parece que tienen la expectativa de poder realizar proyectos de muy difícil realización, porque el mundo del Arte está muy poco institucionalizado. Y por otro lado tienen la expectativa de compartir procesos sociales desde acciones artísticas, que es otra oportunidad que el mundo institucional argentino no brinda. Entonces la expectativa que tienen es esa y además, recibir un pago por su trabajo como artistas."

"Los profesionales sociales un poco lo mismo: tienen la posibilidad de hacer experiencias como muy innovadoras, que son difíciles de hacer. Para cualquier profesional de las Ciencias Sociales, trabajar en el campo cultural es complejo en la Argentina, porque cuando no hay políticas culturales, no hay acciones culturales. Y por otro lado es una organización activa, que brinda esa posibilidad de ganar dinero con su trabajo social, que también es otra rareza."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

¿te imaginas esta organización si no hubiera estado gestionada por profesionales?

I.S.: Definitivamente no. Ponélo así: no.

"No sería esta; sería otra. No podría esperar ni los resultados ni los proyectos en vigencia, ni podría ocupar esta posición. Nuestra organización es mixta, apoya organizaciones de base, colabora y fortalece la construcción de organizaciones de base que no existían, y es también organización de apoyo. Pero estamos camino a ser organización de apoyo, claramente. Y no podríamos ser una organización que está haciéndose cargo de multiplicar esta idea de espacios de arte para la transformación social en toda la Argentina y en Sudamérica, si no fuera por los profesionales.

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

"Nosotros hacemos algunos procedimientos de evaluación, como es, de los grupos de gestión... Como si te dijera: los centros culturales hacen procesos de auto evaluación. Nosotros hacemos procesos de evaluación de una manera más vertical de los equipos barriales. El Comité de dirección hace procesos de auto evaluación igual que los equipos barriales. Hemos hecho en dos oportunidades, por ejemplo, un análisis organizacional que implicó entrevistas de todos los espacios de la organización, como para tener una fotografía de los conflictos que conocíamos y desconocíamos. Y sirvió mucho."

33-Dificultades ligadas a la organización **(se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)**

No hay registro de esta dimensión en la entrevista

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social **(referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)**

“Como tenemos un financiamiento externo, a nosotros nos afectó más la caída de las Torres Gemelas que la crisis nacional. Porque nuestro financiador principal se mancó con la crisis de la Bolsa americana y europea hace dos años, y entonces disminuyó la inversión.”

"El programa “Crear Vale la Pena” tiene mucho más que ver con la realidad de un país en donde el Estado se retiró de su función de redistribuidora de riqueza y oportunidades. Nosotros somos de las organizaciones que dan respuesta a eso."

35-Tercer Sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

No hay señalamientos específicos a esta dimensión.

Grillado entrevista 4: Fundación Huésped

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada al Dr. Pedro Cahn, Presidente de la Fundación Huésped. La misma se realizó el día 25 de Julio de 2003 a las 10:00 hs., en el sector de Infectología del Hospital Fernández. La entrevista estuvo caracterizada por el tiempo acotado con el que disponía el Dr. Cahn, lo que generó respuestas muy claras y concisas y la solicitud de requerirle al Director Ejecutivo de la misma algunos datos más específicos acerca de la estructura de la organización y datos históricos.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación Huésped

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"La Fundación Huésped fue creada a fines de 1989."

3-Historia de la Organización **(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)**

"La Fundación Huésped fue creada a fines de 1989. A partir de ese momento tuvo un desarrollo inicial dificultoso porque había que instalar el tema de la lucha contra las enfermedades infecciosas pero en especial el SIDA."

"consultamos con un abogado, nos sugirió formar una Fundación y así surgió la Fundación Huésped, que era un pequeño apéndice del Centro Médico Huésped, que es un centro médico con consultorio y laboratorio, privado, que funcionaba en el altillo y ahí se reunían un par de voluntarios... Recuerdo que el 1 de Diciembre de 1990 fuimos a la calle Florida, a repartir folletos y preservativos y la gente nos miraba como si fuéramos marcianos."

"luego tuvo un crecimiento de alguna manera expansivo a partir del esfuerzo de sus voluntarios y de una gran exposición pública con el Consejo Publicitario Argentino, que decidió tomar el tema del SIDA como una cuestión central y puso a la Fundación Huésped como el organismo de salida que podía responder a la demanda que podía generar la campaña publicitaria del Consejo."

"Además publicamos una revista dirigida a médicos que tiene actualizaciones en SIDA, que ya va por su número 40 y son 10 años de publicación"

ininterrumpida. Hacemos simposios científicos internacionales, uno cada dos años, después de las conferencias mundiales, y hemos organizado nosotros por cuenta de la Sociedad Internacional de SIDA, la Primera Conferencia Internacional sobre patogénesis y tratamiento del HIV, que se hizo en Bs.As. en el mes de julio del 2001 y ahora se hará en París en el 2003."

"tenemos Htal. de Día del Htal. Fernández, que fue íntegramente donado por la Fundación Huésped. Se juntaron 400 mil dólares, que se juntaron de la industria farmacéutica, se hicieron rifas, representaciones artísticas, etc., y juntamos la plata y fue donado al Gobierno de la Ciudad para el uso del servicio de Infectología del Htal. Fernández."

"Además tenemos líneas de atención telefónica para información de dónde se hace un HIV hasta qué riesgo corrió si tuvo una relación sexual sin preservativo. Tenemos además una página Web que también da información."

"De cualquier manera, surgió como una nada y terminó siendo una ONG."

4-Actividades que realiza la organización (***hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente***)

"sostiene en gran medida el funcionamiento del equipo de Infectología del Htal. Fernández, desde pagar el sueldo de unas secretarias hasta las cosas de papelería, computación, etc."

"La Fundación Huésped también tiene servicios directos a pacientes: servicios de asistencia jurídica (discriminación, laboral, de no-cobertura de Obras Sociales). Servicios de asistencia psicológica, tanto individual como grupal y a pacientes tanto como a familiares."

"Tiene un equipo de prevención que trabaja desarrollando campañas de prevención, conferencias, charlas, talleres."

"Tiene un equipo de investigación clínica que es muy reconocido en la Argentina en este terreno."

"Además de eso la Fundación está en una etapa de crecimiento porque ha firmado convenios con instituciones internacionales. Por ejemplo, tenemos un subsidio de la Comunidad Económica Europea para un programa de prevención de la transmisión perinatal, que es el proyecto más grande de la Fundación desde su fundación y que implica desarrollar capacidad instalada en un programa a tres años en áreas críticas como San Isidro, La Matanza y Guernica."

5- Destinatarios (***hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización***)

Pacientes con HYV, familiares, población en general.

6- Objetivo de la Organización (***que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización***)

"Es decir, en este caso la función que la Fundación cumple es la de funcionar como un elemento que ha adquirido el prestigio social suficiente para poder atraer confiablemente fondos de gente que tiene fondos en exceso y llevarles servicios a gente que tiene necesidades de servicio. Nosotros somos una bisagra organizadora y generadora de actividades y que promueve activamente la búsqueda de fondos para prestar servicios a los que lo necesitan."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Pedro Cahn

8-Cargo en la organización (***cargo que ocupa en la actualidad***)

Presidente

9-Perfil Profesional (***se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado***)

"mi perfil personal es que vengo del área de la administración y con un pos grado en salud pública. Soy una especie de sanitarista, con una orientación a lo administrativo económico."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (***hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente***)

"No. Inicialmente el presidente fue Kurt Frieder, hasta que cuando vimos la necesidad de contar con un Director Ejecutivo, resolvimos que Kurt dejara la presidencia y pasara a ser Director ejecutivo, porque era como poco

apropiado que fuera también el presidente. Entonces lo pasamos a Director ejecutivo que cobra sueldo y yo me hice cargo de la presidencia."

11-Tareas que realiza **(cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización)**

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Sí

13-Perfil del Director Ejecutivo **(se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo)**

No hay referencia a esta dimensión en la entrevista

14-Cantidad de profesionales en la organización **(discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)**

"la responsable del área de voluntarios está rentada, porque cumple un horario; la responsable de capacitación está rentada; la responsable de prevención está rentada; los abogados, psicólogos y médicos cobran; tenemos un Director ejecutivo."

"no creo que nos sobre personal. Tenemos gente del Dto. de Prensa y Comunicación, que se ocupa de la pagina WEB, difusión de los eventos que hacemos para generar fondos..."

"el Área de Salud mental y en esta área tenemos trabajando cuatro o cinco psicólogos."

"un consejo de Administración de 4 miembros, que son Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Son voluntarios. Debajo de ellos esta la Dirección Ejecutiva."

"Cada área esta coordinada por un especialista en ella, tiene un Área de Prevención que la persona que lo ocupa es una persona es licenciada social; tenemos otra Área que es de Ensayo Clínicos con un médico."

"nuestro comité de bio-ética-. Esto es como un desprendimiento del Área Legal, hay miembros del comité de Bio-Ética que no son "legales", hay médicos hay una persona de la comunidad, una bioquímica, hay dos abogados, en total son 6 personas."

"tenemos el número de profesionales que te nombre que andan rondando los veinte o veinte y pico."

"Para esto hemos contratado un coordinador o coordinadores locales, o hemos buscado experiencia externa porque acá ya no teníamos capacidad y hemos contratado tres coordinadores externos para el tema de la evaluación, esto se hace en San Fernando, La Matanza y en Lanús."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"secretarias, personal de limpieza... en fin, las cosas que hacen al funcionamiento".

"Esto hace un total de casi diez empleados y a esto se le suma la parte Administrativa que son diez empleados, que son los que hacen que esto funcione, el soporte operativo, no."

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Tiene además un equipo de voluntarios muy nutrido en este momento, que cuando ingresan a la Fundación son formados. Primero tienen entrevistas de admisión para ver sus características. Segundo pasan por unos cursillos de entrenamiento y luego desarrollan tareas comunitarias. Ese equipo de voluntarios cumple una de las funciones más importantes que es el programa de visitas a hospitales, donde ya están incluidos seis hospitales: el Fernández, el Borda, el Paroissen de la Matanza, el Posadas y un par de hospitales más que no tengo presente ahora, donde nuestros voluntarios van con lo que llamamos la bolsa solidaria que tiene cosas muy elementales pero que para el tipo que está internado son muy importantes, como un rollo de papel higiénico, dentífrico, un agua mineral, un cepillo de dientes, cosas higiénicas para mujeres.(1)... es un programa muy exitoso."

"empezó a pasar que había pacientes que querían colaborar en la lucha contra el SIDA y ofrecían un trabajo voluntario."

"Nosotros tenemos cada dos meses o tres meses tenemos una capacitación para voluntarios que se quieren incorporar porque hay una agrupación de voluntariado."

"Recibimos pasantes del exterior, que viene aquí, porque el tema del SIDA es un tema mundial que realmente hay mucha gente que llegada a la Argentina y quiere participar de esta y viene s de la Fundación Huésped, algunos de estos pasantes del exterior les enseña inglés a nuestros voluntarios porque

ejemplo a nuestros empleados, o enseñan en el Hogar de chicos que nosotros estamos ayudando a sostener y tenemos también dependiendo de l Área de Prevención una cantidad de proyectos, de extensión territorial. Una cantidad de proyectos de extensión territorial."

"...y unos sesenta voluntarios."

"En todos los eventos que nosotros hacemos participan voluntarios."

17-Fuentes de Financiamiento (*dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar*)

"Además de eso la Fundación está en una etapa de crecimiento porque ha firmado convenios con instituciones internacionales. Por ejemplo, tenemos un subsidio de la Comunidad Económica Europea para un programa de prevención de la transmisión perinatal, que es el proyecto más grande de la Fundación desde su fundación y que implica desarrollar capacidad instalada en un programa a tres años en áreas críticas como San Isidro, La Matanza y Guernica."

"tenemos Htal. de Día del Htal. Fernández, que fue íntegramente donado por la Fundación Huésped. Se juntaron 400 mil dólares, que se juntaron de la industria farmacéutica, se hicieron rifas, representaciones artísticas, etc., y juntamos la plata y fue donado al Gobierno de la Ciudad para el uso del servicio de Infectología del Htal. Fernández."

"nosotros tenemos un proyecto de la Unión Europea que nos alimentos a la Fundación, por tres años, de alrededor de 450.000- Euros. Dieron esto porque estamos s en conjunto con una Asociación Italiana que se quedan con 150.000.- Euros más por la tarea de auditoría, control, etc. Ellos están haciendo mejor negocio."

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

"No. Nosotros tuvimos durante un tiempo una *found raiser*, ahora lo que sí tenemos es, una de las personas que trabaja en la Fundación, en el

Departamento de Comunicación, se ocupa del *found rising* entre sus tareas. De alguna manera, aunque no tenemos un *found raiser* profesional, tenemos la tarea del *found raising* en manos de gente profesional."

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"Hay un consejo de Administración de 4 miembros, que son Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Son voluntarios. Debajo de ellos esta la Dirección Ejecutiva, que es la que yo ocupo."

"Después hay distintas áreas. Cada área esta coordinada por un especialista en ella, tiene un Área de Prevención que la persona que lo ocupa es una persona es licenciada social; tenemos otra Área que es de Ensayo Clínicos con un médico, que tuvo una capacitación en este tema en el exterior, en Canadá, tenemos otra: Área Legal al frente del cual hay un abogado, que es un abogado con especialización en salud, es un abogado especialista en bio-ética y en el tema SIDA, también trabaja en el Hospital Muñiz y es también abogado del INCUCAI. Por otra parte es este mismo abogado quien preside nuestro Comité de Bio-Ética; nosotros tenemos un comité de bio-ética ha sido una necesidad a partir de los ensayos clínicos porque en estos ensayos hay que ver en forma se garantiza la calidad de vida, el bienestar del paciente que nosotros hemos sometido a estos ensayos. Antes de iniciarse estos ensayos clínicos, siempre pasan por el comité de bio-ética y este comité de bio-ética es tan importante hoy en día que hay entidades externas que nos piden o invitan a nuestro comité de bio-ética-. Esto es como un desprendimiento del Área Legal, hay miembros del comité de Bio-Ética que no son "legales", hay médicos hay una persona de la comunidad, una bioquímica, hay dos abogados, en total son 6 personas. A parte de esto en el Área legal tenemos una aboga más, es decir son dos abogados. Y tenemos cuatro abogados que son pasantes, que están capacitándose en el tema específico."

"Tenemos también un Área de Salud Mental, que está coordinada por una psicóloga que tiene muchísimos años de experiencia en este tema, que por otra parte es miembro del Consejo de Administración, es el único caso en que en un área hay una persona que colabore en el Consejo de Administración. Y en este caso lo hace en forma voluntaria. , coordina el Área de Salud mental y en esta área tenemos trabajando cuatro o cinco psicólogos, cuatro psicólogos; uno de ellos especializados en chicos, otro

que también trabaja con chicos y adultos, uno que atiende y esta vinculado fuertemente con el tema droga y dos psicólogas jóvenes, cinco son en total, que están aprendiendo pero están participando en las tareas. Estos cinco psicólogos, a su vez, trabajan ad-honorem en el Hospital Fernández, por la mañana."

"Del Área de Prevención se desprende una coordinación de capacitación docente que maneja todo el tema de los talleres en las escuelas, la capacitación que se hace aquí para voluntarias y la capacitación que se hace para las personas que se quieran capacitar. Nosotros tenemos cada dos meses o tres meses tenemos una capacitación para voluntarios que se quieren incorporar porque hay una agrupación de voluntariado."

20-Dinámica organizacional (se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)

"Las debilidades son que todavía sigue arrastrando alguna modalidad... paradójicamente, le falta profesionalizarse más en su funcionamiento mas que en la adquisición de personal. Todavía es una fundación que depende mucho de las decisiones personales de dos o tres personas. Le falta mayor organicidad al proceso de toma de decisiones. Eso yo creo que hay que hablarlo."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

No hay referencia a esta dimensión en la entrevista

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"Básicamente hay un pre requisito implícito y es que acá hay una fuerte carga ideológica. Un tipo que tenga una posición discriminadora con respecto a la gente que tenga HIV, que se maneja con prejuicios, obviamente no puede ingresar, por más que sea perfecta en el manejo del Office 2000 y domine el inglés. Nosotros no tomaríamos un nazi eficiente, por así decirlo. Y el segundo, es el requisito profesional característico y apropiado."

"Como mínimo que pongan su trabajo. A partir de ahí a uno le gustaría ver que los profesionales estén comprometidos con el mensaje. Pero hay

situaciones que son problemáticas, por ejemplo cada vez que hay un paro general, una de las empleadas se adhiere al paro (si es de la CTA), en que consiste adherirse al paro?: No viene a trabajar. Una vez se le preguntó a quién le estás haciendo el paro. "No, bueno, pero es un paro". (7) "Nosotros respetamos eso aunque nos parece un poco disonante hacer huelga en la Fundación Huésped. Porque estás haciendo una huelga y a quién estás perjudicando. Eso sucede. Así que ya ves, hay de todo. ...Bueno es un caso entre 20 empleados que tenemos..."

"Lo que buscamos es una persona que sea adecuada a la tarea fundamentalmente. Capacitada con la tarea que va a tener que hacer. Lo que pasa es que en las entrevistas previas que realizamos con la persona, en general, siempre, también evaluamos mucho de dónde viene, y qué es lo que piensa sobre lo que estamos trabajando. Ya que esta es una causa que tiene sus complejidades y tenemos mucho cuidado de que claramente sus expresiones no se traduzcan ningún tipo de discriminación o resquemor con las personas que tienen HIV."

"Fundamentalmente, necesitamos capacidad, después buscamos compromiso."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Todo era voluntario inicialmente y después se dio que eso era imposible. Y entonces se empezaron a profesionalizar algunas tareas."

"nosotros tenemos voluntarios que están hace mucho tiempo. Hay gente que esta hace diez años colaborando con la Fundación, en general esta es la gente que no tiene necesidad económica, Señoreas de mediana edad pero que participan activamente y tienen horarios en los que están en el hospital o acá- Vienen siempre. Atienden, las líneas telefónicas o haciendo codas para los eventos, preparando cosas, ayudando en los hospitales."

"Y nos dimos cuenta que no podíamos seguir así, que teníamos que seguir incorporando voluntarios, pero para poder contenerlos, tenemos que tener una estructura que funcione y en la cual uno pueda apoyarse, porque digamos que el voluntariado es un recurso no renovable, las voluntades es un recurso no renovable, que dura hasta que el voluntario se casa, o tiene exámenes o consigue un trabajo o etcétera; mientras que la persona que está rentada tiene un contrato laboral, tiene un compromiso que cumplir."

"Debe haber conflictos, más de uno, porque además, un dato que no puedo dejar de decirte es que algunos de los profesionales que están ahora empezaron como voluntarios. Por ejemplo, algunos de los puestos de

secretaria, es una que se acaba de incorporar y era una voluntaria. Es decir, también para alguna gente hay una perspectiva potencial de una fuente de trabajo."

24- Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

"Después tenemos un área de voluntariado, una coordinadora de voluntariado, que originalmente fue voluntaria en la Fundación mucho tiempo y por eso está sumamente comprometida con la Fundación y con el proyecto de la Fundación. Y que maneja alrededor de sesenta voluntarios de todas las edades."

"Debe haber conflictos, más de uno, porque además, un dato que no puedo dejar de decirte es que algunos de los profesionales que están ahora empezaron como voluntarios. Por ejemplo, algunos de los puestos de secretaria, es una que se acaba de incorporar y era una voluntaria. Es decir, también para alguna gente hay una perspectiva potencial de una fuente de trabajo."

25- Perfil de los profesionales (aspectos del perfil profesional)

No hay una referencia específica a este aspecto

26- Requisitos de la incorporación (qué requisitos le exige la organización al profesional)

"Básicamente hay un pre requisito implícito y es que acá hay una fuerte carga ideológica. Un tipo que tenga una posición discriminadora con respecto a la gente que tenga HIV, que se maneja con prejuicios, obviamente no puede ingresar, por más que sea perfecta en el manejo del Office 2000 y domine el inglés. Nosotros no tomaríamos un nazi eficiente, por así decirlo. Y el segundo, es el requisito profesional característico y apropiado."

27- Decisión de la Incorporación (que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)

"Todo era voluntario inicialmente y después se dio que eso era imposible. Y entonces se empezaron a profesionalizar algunas tareas."

"La necesidad objetiva, porque uno..., en algún punto te encontrás con la imposibilidad de crecer si dependes del trabajo voluntario. Nosotros teníamos mucha resistencia al principio."

28-Profesionalización-Argumentos (se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)

"Tiene que ver con la ley Argentina, que es absurda en este sentido, que no permite que quien participe en el órgano Directivo como lo es el Consejo de Administración o el Consejo Ejecutivo, a su vez también trabaje profesionalmente para esa Fundación. Es un disparate, en realidad, es el motivo por el cual yo deje de ser el Presidente. Yo deje de ser el Presidente en

la manera en que me convertí en Director Ejecutivo. Hoy en día seguiría siendo el Presidente... pero fue necesario."

"Ahora, en mi visión, una ONG es una empresa sin fines de lucro. No tiene diferencias. La única diferencia es que en un caso vos tenés que repartir los beneficios a los accionistas al final del ejercicio. Acá tenés que redistribuir en más servicios a la gente, atendiendo al objeto social de la Fundación. Desde el punto de vista de la dinámica interna, de los recursos humanos, de la eficiencia organizacional, no tiene que ser distinta.

"No fue un proceso lineal ni claramente entendido desde el principio, hubo muchas resistencias, hubo gente que se fue, que dijo "esto no es más la Fundación."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"Como mínimo que pongan su trabajo. A partir de ahí a uno le gustaría ver que los profesionales estén comprometidos con el mensaje. Pero hay situaciones que son problemáticas, por ejemplo cada vez que hay un paro general, una de las empleadas se adhiere al paro (si es de la CTA), en que consiste adherirse al paro?: No viene a trabajar. Una vez se le preguntó a quién le estás haciendo el paro. "No, bueno, pero es un paro". Nosotros respetamos eso aunque nos parece un poco disonante hacer huelga en la Fundación Huésped. Porque estás haciendo una huelga y a quién estás perjudicando. Eso sucede. Así que ya ves, hay de todo. ...Bueno es un caso entre 20 empleados que tenemos..."

"Lo que buscamos es una persona que sea adecuada a la tarea fundamentalmente. Capacitada con la tarea que va a tener que hacer. Lo que pasa es que en las entrevistas previas que realizamos con la persona, en general, siempre, también evaluamos mucho de dónde viene, y qué es lo que piensa sobre lo que estamos trabajando. Ya que esta es una causa que tiene sus complejidades y tenemos mucho cuidado de que claramente sus expresiones no se traduzcan ningún tipo de discriminación o resquemor con las personas que tienen HIV."

30-Expectativas del profesional hacia la organización **(qué espera el profesional de la organización)**

"Me imagino que trabajar en la Fundación Huésped no debe ser lo mismo que emplearte en Mc Donalds. Hay un objeto social distinto, hay un impacto de la tarea que uno hace que es distinto y me imagino que algún grado de componente distinto tiene trabajar en una organización de este tipo que trabajar en una empresa. Ahora, es difícil para mí decirlo, ¿no?"

"Creo que es así, porque además la Fundación no paga grandes sueldos, paga sueldos normales, digamos, de lo que sería una PYME. Y probablemente hay gente que podría trabajar en otro lado pero de alguna manera.... Bueno, uno lo ve porque participan en actividades que no están obligados, por ejemplo de prevención... Hay algunos profesionales que en sus tiempos libres hacen cosas voluntarias también."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Hasta que después se hizo cargo Kurt en la Dirección ejecutiva y demostró que cuando hay un tipo que sabe, lo hace bien. O sea, no hubiésemos podido crecer sin estructura."

"Lo mismo que cualquier organización cuando se pasa de una etapa artesanal a una más profesional. Es decir, antes era cómo y cuándo podía y ahora hay definición de roles más clara.

Yo creo que la profesionalización en todo sentido, tiene algo de crecimiento. Nosotros siempre hemos querido voluntarios pero solo hace tres años o cuatro, a lo sumo, tenemos alguien que coordine a los voluntarios. Desde que tenemos alguien que coordine a los voluntarios, la sociedad ha

cambiado. Ha cambiado, enormemente ha crecido y una persona que esta dedicada a eso y tiene un compromiso de cumplir un horario y de venir. Del mismo modo lo puedo generalizar para las otras áreas. La realidad es que independientemente de la gente que trabaja si hay alguien que coordina ese trabajo y esta pensante, de mirar hacia el futuro y evaluar y esto ayuda. Para tener gente de ese modelo y exigirle, bueno hay que brindarle, y lamentablemente la medida que se da no es nivel solamente en el honor, en el gusto y el placer sino también en el dinero."

"Las debilidades es que todavía sigue arrastrando alguna modalidad... paradójicamente, le falta profesionalizarse más en su funcionamiento mas que en la adquisición de personal. Todavía es una fundación que depende mucho de las decisiones personales de dos o tres personas. Le falta mayor

organicidad al proceso de toma de decisiones. Eso yo creo que hay que hablarlo."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

"No disponemos, evaluamos, lamentablemente hacemos camino al andar, no nos detenemos suficientemente a reflexionar. Lamentablemente no nos detenemos como debiéramos, yo por ejemplo quiero que todas las áreas planteen un plan para el año que viene del cual va ser la estrategia del año que viene, cosas que no hacemos habitualmente pero que a mí me preocupa porque estamos creciendo tanto porque antes cuando las tareas venían siendo las habituales de reunir, bueno uno a las conocía y ahora se nos escapa de las manos por el crecimiento gigantesco que esto ha tenido."

"No hubiera podido crecer y probablemente hubiera entrado en crisis y no sé si hubiese podido subsistir. Todo lo que te conté, o el 90%, hubiese sido imposible sin profesionales."

33-Dificultades ligadas a la organización **(se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)**

"cuando salió la casa nueva, hicimos una búsqueda y contratamos a un Gerente general, y tuvimos la mala suerte de que nos tocó un chanta, hubo un error en la selección de personal y el tipo fue un desastre y eso dio argumento a los que decían que se tiraba la plata contratando profesionales."

"No fue un proceso lineal ni claramente entendido desde el principio, hubo muchas resistencias, hubo gente que se fue, que dijo "esto no es más la Fundación."

"Yo siempre digo que lo que hay que copiar son los modelos exitosos; no los que han fracasado. Si a Coca Cola le fue bien, tengo que copiar a Coca Cola con la diferencia que no voy a repartir beneficios. En beneficencia tiene que ser lo misma política."

"No es hacer una Fundación como para conseguirmos un currito para laburar. Si no que una ONG que va creciendo y llega un momento en que necesita profesionalizar. No me imagino a UNICEF solo manejado con voluntarios."

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)

No hay referencias a esta dimensión en la entrevista

35-Tercer sector y aspectos históricos (referencias generales entre ambos términos)

"Yo diría en todo caso que la realidad social sobre todo a partir de la década del 90, lo que determinó la imperiosa necesidad y por eso la multiplicación y

aparición de ONG's, porque al ejercer el modelo de exclusión social, aparecieron mucho más las necesidades y por lo tanto la posibilidad de crear una fundación como la nuestra. Nosotros tenemos muy claro que no debemos ni podemos reemplazar la tarea del Estado, pero sí puede complementarla de alguna manera."

Grillado entrevista 5: Fundación PAR

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada a la Sra. Yaqueline de las Carreras, Presidente de la Fundación PAR. La misma se realizó el día 29 de Julio de 2003 a las 10:30 hs., en su Sede de Capital Federal de la calle Thames 808. La entrevistada, fundadora de la fundación, desplegó con claridad los objetivos y misión de la misma a lo largo de toda la entrevista. Si bien se pudieron plantear todas las preguntas, por la falta de tiempo, algunas de ellas fueron respondidas sintéticamente.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación PAR

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"la fundación empezó en el año 1988"

3-Historia de la Organización (*aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad*)

"Empezó en el año 1988 con una estructura muy pequeña, empezamos a los ponchazos fuimos creciendo lo primera más importante que se hizo fue una contratación que se hizo de caja del estado."

"Nos contrataron a nosotros y nosotros teníamos que contratar a las personas e ingresamos 120"

"me pidieron que yo me ocupara de la parte laboral, yo acepte después de bastantes meses de pensarlo y dije que con una sola condición que fuera una ONG, que yo me quería sentir libre o sea no estar vinculada a ningún gobierno, entonces lo que incluí fue en la comisión: empresarios, me parecía que ese era el target eran 5 o 6 que empezaron conmigo que todavía algunos siguen estando, uno de ellos es el vicepresidente que el tenía un hermano que tenía discapacidad siempre busque a alguien que estuviera medio relacionado con el tema. Empezamos en una oficina prestada"

"A demás creo que hay un tema que nos ayudo mucho a nosotros, que fue un punto de inflexión para la fundación PAR que fue que hace 4 o 5 años la agencia de publicidad Mc and Ericcson nos ofrece hacer una campaña de

difusión bastante importante de fundación PAR y la verdad es que esa visibilidad pública que nos dio digamos estar en la calle, fue como muy espontáneo, pero nos hizo ajustar muchísimos procesos internos."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

5-Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

Población con algún tipo de discapacidad

6-Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"misión es la promoción laboral de trabajadores con discapacidad motora y sensorial, para su integración en el mercado laboral competitivo. Las organizaciones hablan mucho de misión y objetivos. La misión sería la integración, después la misión es la integración laboral. En base a esto se actuar de nexos con las personas con discapacidad y los puestos de trabajo."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Yaqueline de las Carreras

8-Cargo en la organización (*cargo que ocupa en la actualidad*)

Presidenta

9-Perfil Profesional (*se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado*)

La pertenencia profesional de la entrevistada en la abogacía

10-Recorrido del entrevistado en la organización (*hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente*)

"Yo la funde, fui representante de la Argentina de una organización mundial, así que tuve la oportunidad de ver que hacían otros países
Al ser una persona con discapacidad también sabía que también uno podía integrarse normalmente a la vida cotidiana."

"Fundadora y presidenta hasta el año 98, y deje dos años. Seguí así como tesorera como una cuestión familiar y después retome en el año 2000 la presidencia. "

11-Tareas que realiza (cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización)

"si yo soy la que más vengo y estoy acá y tengo contacto diario con los profesionales y con las personas que trabajan acá."

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

No

13-Perfil del Director Ejecutivo (se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo)

"lo que pasa es que nosotros ahora estamos haciendo una cosa novedosa que no tenemos mas director ejecutivo."

14-Cantidad de profesionales en la organización (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

"básicamente todo el personal de PAR es rentado. Te podemos dar un organigrama para que te quede más claro. Básicamente los perfiles profesionales, bueno yo soy lic. en ciencias política en comercio exterior, Alejandro es psicólogo social, Enrique es de recursos humanos, tenemos una contadora, una licenciada en relaciones publicas, Mary es nuestra profesional de administración que se ocupa de todo lo administrativo."

15-Cantidad de Rentados (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

"Después tenemos los centros de telemarketing y data entry que están operados por personas con discapacidad que no tiene un título habilitante porque no se si existe pero es gente que ya se ha profesionalizado en esa área que obviamente esta rentada y trabaja para fundación PAR."

16- Cantidad de Voluntarios (discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)

"tenemos un staff de 5 o 6 voluntarios que vienen, para hacer una tarea específica pero básicamente todo el personal de PAR es rentado."

17-Fuentes de Financiamiento (dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar)

Fundamentalmente reciben fondos de empresas privadas

18- Política de Financiamiento (releva la existencia y características de la política de obtención de fondos)

No hay precisión en la entrevista acerca de esta dimensión

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"La idea es ahora que cada área tenga su directivo y es una estructura más horizontal, y eso esta dando muchos resultados."

"si esta el comité de gestión que lo integra Yaquelin, Alejandra y yo. Este comité de gestión digamos que es como un órgano ejecutivo, nos reunimos cada 2 semanas, tomamos las decisiones en donde todos opinamos."

"cada una de las áreas tiene como responsable a un rentado."

20-Dinámica organizacional (se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)

"si yo soy la que más vengo y estoy acá y tengo contacto diario con los profesionales y con las personas que trabajan acá."

"Te explico una cosa, que en la comisión esta hay dos reuniones al año con ellos y la asamblea que es lo que manda el status de control... y después estamos comunicados por mail, pero realmente las decisiones se toman acá. Esto pasa en la mayoría de las organizaciones porque los empresarios están ocupados, y bueno. el Bord es una figura formal que lo que te hace es abrir las puertas."

"lo que pasa es que nosotros ahora estamos haciendo una cosa novedosa que no tenemos mas director ejecutivo cosa que tuvimos desde el principio hasta el año 2000."

"La idea es ahora que cada área tenga su directivo y es una estructura más horizontal, y eso esta dando muchos resultados."

"muy fluidas, todas las relaciones son muy fluidas., con el Board con las residentas. Esa es la manera de sintetizarte."

"Nuestro trabajo no se modifiko, nosotros acá siempre trabajamos con la misma fuerza, pero el mercado si se modifiko, y el ser un equipo no burocrático y vos sabes que en los procesos creativos uno se angustia primero. Pasamos por todos estos períodos como organización y tenemos un enorme poder de flexibilidad, para adaptarnos y tener siempre una autocrítica, y bueno pudimos crear micro emprendimientos, pensar en el interior, y siempre aparece de alguna manera el recurso para que sea posible."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"En cuanto a esta organización la mayor fortaleza tiene que ver con el nivel de flexibilidad, de reacción, y de adaptabilidad. Trabajamos nada menos que con el tema del trabajo, tema candente en la Argentina que ha sufrido mucho, nosotros pasamos de tener 150 puestos, en dos años pasamos a tener 40."

"Por otra parte no es que esta crisis nos limita a tomar gente, porque la realidad es que hoy si tendríamos que crear un área nueva seria algo.... y ni siquiera, no, no es una prioridad pero para nada. No es que nosotros decimos, huy no estamos haciendo esto porque no tenemos los recursos humanos para hacerlo o los recursos económicos necesarios para solventar

un recurso humano, nada de eso. Estamos bien y de hecho la idea que tenemos acá en PAR es que si nosotros evaluamos que hay una necesidad concreta enseguida salimos a buscar los recursos económicos que nos permitan desarrollar esa acción, o sea que con lo cual no es complicado."

"Si en PAR no somos profesionales en lo que hacemos, la competencia, en nuestro caso las consultoras, nos ganan..."

"Hoy es así todas las empresas esperan resultados, no te van a dar \$10 porque si, no te dan

Hay empresas que te piden netamente imagen, a través del logo, porque PAR tiene mucho acceso a los medios, entonces hay empresas que te piden eso que son las menos, pero la realidad es que nadie da nada por nada. La realidad es que nos parece correcto porque la realidad es que si no una organización como PAR que trabaja eficientemente es lo mismo que cualquier organización que hace cualquier cosa, entonces la realidad es que nos conviene porque somos muy transparentes y eficientes en nuestra gestión, entonces frente a un proyecto nosotros hacemos una rendición de cuentas con resultado concreto generado y eso también es bueno para uno saber que hay exigencia desde afuera."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

(el compromiso del profesional) "está directamente ligado a la causa de la organización." (5)

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"si, nada más porque siempre fueron rentados. Ahora si tenemos un psicólogo social que hace tarea voluntaria, viene una señora también a realizar tareas voluntarias, pero yo pienso que para un trabajo tan responsable como es la integración laboral tiene que ser una persona sepa lo que esta haciendo. Cuando hablamos del cambio de perfil, uno se vuelve mucho más profesional, por eso en vez de un asistente social, se decidió contratar a alguien que digamos un psicólogo social es ahora alguien de recursos humanos, ese perfil te marca la intención de profesionalizar."

"porque para mi era importante tener gente idónea al cargo, si pones una empresa no vas a poner a tu primo para que te ayude porque es tu primo. A parte la gente voluntaria que vino, era por ejemplo una que quería empujar sillas de ruedas, entonces realmente era eso lo que venían a pedir y no encajaba con lo que queríamos nosotros, no trabajamos en asistencialismo, para nada trabajamos para la competitividad."

"yo no te puedo hablar de otras, pero es verdad que se necesitan voluntarios para no se, llevar chicos de un lado al otro pero acá, no se pero el voluntario tiene que ser como un profesional, tiene que cumplir sus horarios, tiene que hacer la tarea muy bien hecha es como profesionalizar el voluntariado."

24-Procedencia de los profesionales **(se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)**

"si experiencia, o nos ha pasado de tener gente voluntaria y que luego paso a ser profesional."

"nunca puse un aviso, generalmente se acercan o por contactos. Si hoy tendríamos una búsqueda obviamente por contactos uno abre el espectro, igual hay bastante gente esperando, pero uno se maneja con las relaciones de organizaciones que uno sabe que trabaja bien, preguntas si conocen a alguien que trabaje ahí que conozca a alguien."

25-Perfil de los profesionales **(aspectos del perfil profesional)**

No hay precisión respecto de esta dimensión

26-Requisitos de la incorporación **(qué requisitos le exige la organización al profesional)**

"lo importante es que se enganche con la fundación."

27-Decisión de la Incorporación **(que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)**

"si, nada más porque siempre fueron rentados. Ahora si tenemos un psicólogo social que hace tarea voluntaria, viene una señora también a realizar tareas voluntarias, pero yo pienso que para un trabajo tan responsable como es la integración laboral tiene que ser una persona sepa lo que esta haciendo. Cuando hablamos del cambio de perfil, uno se vuelve mucho más profesional, por eso en vez de un asistente social, se decidió contratar a alguien que digamos un psicólogo social es ahora alguien de recursos humanos, ese perfil te marca la intención de profesionalizar."

"Frente a toda esa demanda y esos llamados que nosotros teníamos, teníamos que saber a una empresa contestarle perfectamente su demanda

para un puesto de trabajo, digamos nos abrió el juego de una manera que hizo que nosotros nos ajustemos y nos profesionalicemos y terminemos de aceitar todos nuestros procesos internos y debilidades. Ahí fuimos cambiando al principio era llamar y decir por favor nosotros tenemos esta misión, pero después cuando empezaron a venir las empresas extranjeras con políticas muy puntuales contra la no discriminación nos abrieron muchísimas puertas."

"porque para mi era importante tener gente idónea al cargo, si pones una empresa no vas a poner a tu primo para que te ayude porque es tu primo. A parte la gente voluntaria que vino, era por ejemplo una que quería empujar sillas de ruedas, entonces realmente era eso lo que venían a pedir y no encajaba con lo que queríamos nosotros, no trabajamos en asistencialismo, para nada trabajamos para la competitividad."

28-Profesionalización-Argumentos *(se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)*

"no, de entrada a mi me parece que tiene que ser profesional."

"Sobre todo al principio el servicio de integración laboral había un asistente social y después vimos que ese perfil no era el adecuado por eso lo que queríamos era más profesionalizar esto y ser más como una empresa."

"fue todo un proceso, en donde todas las áreas se fue incorporando, con este concepto de profesionalizar cada área y de ajustarlo, manejar esto con una visión desde una empresa."

"entonces nosotros desde fundación PAR creemos que el sector social cada vez más se tiene que ir profesionalizando y a su vez transparentándose y no por este afán de súper profesionalizar incorporar gente que lo único que usa es el sector social para su propio protagonismo, sino transparentar. Lo que PAR no quiere es que el sector social se convierta en un sector político por más profesional que allá y que cada ONG, en eso si somos contundentes, se ocupe de cumplir bien su misión de la manera más eficiente posible y trabajando honestamente, y sacando de lado a veces ciertas situaciones que se generan en el sector social como figuras que utilizan este sector para trascender, nosotros en eso somos como bastante exigentes."

"no es nuestra meta el ser una organización burocrática o una organización que tenga muchísimo personal, siempre con una especie de sentido de eficiencia, en donde lo que nosotros gastamos para llevar adelante nuestro trabajo tiene que ser mucho menor al out put que generamos, el costo-benéfico, eso lo tenemos como muy incorporado, y eso habla de eficiencia y profesionalismo en nuestra gestión."

"Nos ayudo compromiso que se creo para profesionalizar las ONGS y fue muy bueno, yo hice cursos ahí de desarrollo de fondos, hice cursos de marketing, auto evaluación eso nos ayudo. Fue mas en el 95 que se empezó a hablar más de la profesionalización del sector social y también las fundaciones donantes Pérez Companc nos daba todos los años lo que yo pedía y en un momento dado dijeron bueno no usted va a tener tanto dinero y se incorpora tanta gente."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional **(qué espera la organización del profesional)**

"Hoy por hoy si tenemos que tomar a alguien más allá del título, queremos a alguien que sea muy bueno en lo que estamos buscando y eso es un criterio que ya lo estamos tomando. Si ahora por ejemplo se nos va la recepcionista y buscaríamos que tenga un excelente manejo, no solo de relaciones publicas, de Internet, que sepa armar proyectos, digamos que estamos buscando para cada área personas que sean además personas que sumen y que no sean personas que simplemente están trabajando que pueda trabajar como equipo."

"porque espero que los profesionales cumplen con su misión y hagan el trabajo de la mejor manera."

30-Expectativas del profesional hacia la organización **(qué espera el profesional de la organización)**

No hay precisión respecto a esta dimensión en la entrevista

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"dan sus aportes, por eso tenemos los listados que tenemos en estos 15 años."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

"no, es entre nosotros cada uno se hace mucho la autocritica. Permanentemente cada área esta como elaborando informes de gestión, seria como una auto evaluación. Cada área planifica su trabajo a lo largo del año, que por supuesto con la inmediatez que a veces se incorporan cosas que uno no las tenía planificadas o ciertas alternativas que a uno se le generan, planifican su trabajo y a fin de año nosotros hacemos una evaluación. No solo a fin de año. Por ejemplo ahora también a mitad de año estamos

armando el informe del primer semestre de cada área, entonces ahí lo vamos evaluando."

"(de no haber incorporado profesionales)...creo que no hubiera seguido, se hubiera terminado."

33-Dificultades ligadas a la organización (se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)

No hay registro de esta dimensión

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)

"Por otra parte no es que esta crisis nos limita a tomar gente, porque la realidad es que hoy si tendríamos que crear un área nueva seria algo.... y ni siquiera, no, no es una prioridad pero para nada. No es que nosotros decimos, huy no estamos haciendo esto porque no tenemos los recursos humanos para hacerlo o los recursos económicos necesarios para solventar un recurso humano, nada de eso. Estamos bien y de hecho la idea que tenemos acá en PAR es que si nosotros evaluamos que hay una necesidad concreta enseguida salimos a buscar los recursos económicos que nos permitan desarrollar esa acción, o sea que con lo cual no es complicado."

35-Tercer sector y aspectos históricos (referencias generales entre ambos términos)

"Nuestro trabajo no se modifíco, nosotros acá siempre trabajamos con la misma fuerza, pero el mercado si se modifíco, y el ser un equipo no burocrático y vos sabes que en los procesos creativos uno se angustia primero. Pasamos por todos estos períodos como organización y tenemos un enorme poder de flexibilidad, para adaptarnos y tener siempre una autocrítica, y bueno pudimos crear micro emprendimientos, pensar en el interior, y siempre aparece de alguna manera el recurso para que sea posible."

Grillado entrevista 6: Fundapaz

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada al Sr. Esteban Denevares, Presidente de la Fundación Fundapaz. La misma se realizó el día 22 de Agosto de 2003 a las 11:00 hs., en su Sede de la calle Castelli 12 de esta Capital. En la misma el Sr. Denevares profundizaba en forma permanente acerca de la historia y desarrollo de la organización, lo que requirió por parte del entrevistador, hacer hincapié en el objetivo de cada pregunta.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundapaz. Fundación Para el Desarrollo y la Justicia y en Paz

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"Ahí nació la Fundación en el '73, obtuvo la personería y se demoró por cuestiones legales, hasta el '75 la concreción de la donación."

3-Historia de la Organización (*aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad*)

"la historia arranca por el año '70, '71 que empiezan las conversaciones, acá en Buenos Aires -no sé si sabía- una Organización de hermanas religiosas, católicas, del Sagrado Corazón, que tenían un colegio muy antiguo e importante en Callao y Juncal.

Decidieron cerrar ese colegio y juntar a las alumnas que quedan en un colegio que tenía acá cerca del parque Rivadavia."

"empezaron hablar con un grupo de personas, un matrimonio sobre todo con Jorge y Silvia Pereda, ese matrimonio, y decidieron donarles ese terreno siempre y cuando se destinara exclusivamente a obras de producción humana en el norte Argentino. Ahí nació la Fundación en el '73."

"la tarea principal de la Fundación era hacer producción humana en el norte Argentino, apoyando a los criollos e indígenas de la región con Organización, ayudando a que se organizaran, capacitación para la vida grupal, para la vida cívica, y capacitación para las tareas agropecuarias, para la vida en general. La higiene, salud, etc."

"nacimos en Vera, en el norte Santafecino y a la Sede sigue ahí desde hace 30 años. Pero nuestro primer proyecto fue en el norte de Formosa, perdón en el Norte de Chaco, Sur de Formosa."

"La Sede legal estaba allá, (Vera, Corrientes) pero la oficina en Buenos Aires, prácticamente cuando se decidió empezar a trabajar en el '75"

"fuimos atendiendo proyectos, el primer proyecto propio, fue en la cuña boscosa Santafecina."

"El proyecto que hicimos nosotros fue de limpiar, por lo menos, diez hectáreas de cada una de esta gente que quisiera -por supuesto- conseguimos un fondo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con el cual este crédito."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

"Después también asistencia técnica en los trabajos rurales y asistencia financiera. También asistencia digamos, y en eso trabajamos y estamos trabajando mucho, en el tema de los derechos de la gente. El derecho a la tierra. Son zonas de enormes superficies fiscales, y también de muchas tierras privadas que jamás fueron trabajadas y que están ocupadas en buena medida por campesinos e indígenas."

5- Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

La organización trabaja con comunidades rurales del NOE argentino.

6- Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"la tarea principal de la Fundación era hacer producción humana en el norte Argentino, apoyando a los criollos e indígenas de la región con Organización , ayudando a que se organizaran, capacitación para la vida grupal, para la vida cívica, y capacitación para las tareas agropecuarias , para la vida en general. La higiene, salud, etc."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Esteban Denevares

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

Presidente

9-Perfil Profesional (**se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado**)

"yo empecé, soy periodista, 2 años de periodista, ejercía periodismo en ese momento y después ejercí cinco años en una Editorial y después la dejé porque acá ya no podía."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (**hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente**)

"en el '75 fue cuando me tomaron ahí, ahí se instaló la oficina en Buenos Aires porque se consideraba un muy importante la necesidad de estar en Buenos Aires como puente. Por gestiones oficiales, por gestiones de donantes, en esa época."

"fui el primer rentado que se tomó acá en el Fundación cuando se decidió empezar a trabajar"

"yo me auto denominaba "gerentete" por lo que significa, porque era un gerente chiquitito y además porque era gerente y cadete."

"primero yo fui gerente, años después ya sonaba muy comercial la palabra, parecía con fines de lucro con lo cual pasé a ser Secretario y siempre hemos tenido la misma función, de coordinación, animación, la tarea de comunicación, por mi misma vocación de periodista."

"bueno después seguí con ello hasta que dos o tres años me jubilé acá y actualmente sigo haciendo actividades de comunicación, con la radio, con el boletín y alguna cosa más y además pasé a ser Presidente, el último escalón antes de empezar a bajar la escalera."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

"actualmente sigo haciendo actividades de comunicación, con la radio, con el boletín y alguna cosa más y además pasé a ser Presidente."

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Sí

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

El área profesional de la que proviene es el periodismo

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Soy Presidente y bueno obviamente ya no tengo sueldo y cobro honorarios específicos por la tarea concreta que pueda hacer. Antes estaba con relación de dependencia hasta que me jubilé, ahora pasé a la categoría de monotributista y Presidente de la Fundación."

"Desde hace tiempo tenemos un Director Ejecutivo acompañado, también, por dos directores de dos áreas uno en el Área de proyectos y el otro en el Área de Servicios, desarrollo en general. Los tres son rentados."

"de ellos dependen coordinadores que tenemos, por ejemplo coordinadores de programas o proyectos, y en este momento tenemos en Santa Fé –donde nacimos– en Santiago del estero y en Salta donde tenemos tres equipos, uno la oficina en la capital de Salta en donde esta la administración, son cuatro equipos ahí., Uno en Formosa, otro en el Bermejo, Embarcación y la otra en Santa Victoria del este con el límite con Paraguay y Bolivia"

"Tenemos en forma permanente más o menos 25. Y hay alrededor de otros 15 que son rentados contratados algunos se van renovando otros no, en función a los proyectos. Tenemos una planta permanente de 25."

"La Dirección Ejecutiva y la función técnica en las distintas ramas. Es decir los ingenieros agrónomos, los veterinarios, los ingenieros forestales.....Hemos ido ampliado el tema de forestación en los últimos años- Trabajamos mucho ese tema. Después lo que te decía del Área Social, capacitadores, que son capacitadores en mucho de los casos para nuestra propia gente y generalmente para los campesinos."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

No hay un señalamiento específico a esta dimensión.

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Empezamos a trabajar con algún voluntario que en se momento viajaba."

"El Consejo de Administración tiene Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales. En cuanto consejeros, son todos voluntarios, pero algunos de ellos tienen además trabajos específicos en la Fundación, por los cuales perciben su sueldo. Por supuesto, no perciben ningún adicional por ser consejeros, tarea que, como decía, asumen voluntariamente. Tal es el caso de las reuniones del Consejo, que se hacen en días feriados para posibilitar, además, la presencia de los otros consejeros, que en días hábiles deben atender sus propias actividades."

"Existen voluntarios, pero no muchos. Te digo más en la Fundación en un principio en todo el Consejo eran..., bueno primero eran tres hasta que se empezó a trabajar, pero después de 7 miembros eran todos voluntarios."

"nacimos así como voluntarios, después fui tomando gente rentada y durante todos estos años hemos tenido y tenemos voluntarios en funciones muy específicas, están los voluntarios en el Consejo y aquellos que acá en la oficina desarrollan alguna tarea, hay otros sobretodo en administración o comunicación y hay voluntarios que colaboran en el terreno, en la zona de trabajo con alguna actividad determinada."

"después hay mucha más gente que da manos, ocasionalmente, no."

17-Fuentes de Financiamiento (**dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar**)

"En esa época, los primeros años, estuvimos trabajando en donde se os llamaba, había gente que se enteraba de nuestra existencia, fundamentalmente para dar apoyo en ese momento, apoyo económico. No teníamos experiencia en el trabajo del terreno y así que fuimos apoyando a grupos, a donde nos llamaban hasta hacer una experiencia, un curriculum a nivel profesional y también hasta que empezamos a hacer proyectos principios. hasta ese momento respondíamos a necesidades de terceros. Instituciones, grupos que nos pedían ayuda, empezamos paralelamente y lentamente empezamos a dar un poco de apoyo técnico."

"El proyecto que hicimos nosotros fue de limpiar, por lo menos, diez hectáreas de cada una de esta gente que quisiera -por supuesto-

conseguimos un fondo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con el cual este crédito."

"Entonces la idea era que mecánicamente desmontar, sobretodo destroncar, yo me acuerdo que dejamos en los lotes algunos arboles que sirvieran para refrescar a los animales, pero los taponos era para arrancar directamente. Nosotros les hacíamos el trabajo y ellos nos pagaban con, en esa época de inflación, nos pagan con pesos pero les hacíamos un ajuste por el precio de la carne, que era el valor que ellos manejaban"

"sí tenemos un reconocimiento dentro del país, en los ambientes que estamos metidos, en la agricultura, la Secretaria del ministerio de desarrollo, e instituciones afines. En el orden internacional también, el primer financiador que tuvimos fue el BID que nos volvió a dar un préstamo años después, siendo o no siendo lo acostumbrado a las normas del banco, las normas del banco pero resulta que le caímos en gracia, hicimos bien las cosas y además lamentablemente no había proyectos de este tipo. El financiamiento, no todo, pero tenemos un porcentaje de financiamiento externo de instituciones tal vez que se llaman agencias benévolas, por ejemplo, extranjerías, Alemanas, Belgas, canadienses hemos tenido de Italiana y de Francia o de Holanda y organismos multilaterales como, puede ser el BID o el Banco Mundial, algunas veces en ocasión en forma directa o a veces en forma a través de organizamos estatales argentinos. , como se maneja el Banco Mundial."

"También financiamiento del Estado, ahora muy poco ha mermado estos últimos tres años. hemos tenido financiamiento, en este momento del Estado, muchas veces este financiamiento es de organizaciones multilaterales., pero que pasa por la Secretaria de Cultura, o de Desarrollo..."

18- Política de Financiamiento (***releva la existencia y características de la política de obtención de fondos***)

No se revela en la entrevista una política de financiamiento en la institución, más allá de obtener financiamiento en el exterior del país para los proyectos concretos.

.....

Aspectos Organizacionales

19-Áreas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"Nosotros trabajamos con equipos interdisciplinarios que viven y trabajan en la misma zona que están. Esta oficina de Buenos Aires, siempre fue una oficina de Administración, contacto, pero el trabajo real y concreto de la Fundación está en el norte."

"Como en toda Fundación el órgano..., el único órgano de la Organización es el Consejo de Administración, es lo que marca la ley. Consejo que tiene un Presidente, en este caso yo ahora, tiene Secretario, Tesorero y Vocales."

"Desde hace tiempo tenemos un Director Ejecutivo acompañado, también, por dos directores de dos áreas uno en el Área de proyectos y el otro en el Área de Servicios, desarrollo en general. Los tres son rentados. Y de ellos dependen coordinadores que tenemos, por ejemplo coordinadores de programas o proyectos, y en este momento tenemos en Santa Fé -donde nacimos- en Santiago del estero y en Salta donde tenemos tres equipos, uno la oficina en la capital de Salta en donde esta la administración, son cuatro equipos ahí., Uno en Formosa, otro en el Bermejo, Embarcación y la otra en Santa Victoria del este con el límite con Paraguay y Bolivia que toma toda la zona que nosotros llamamos el Pilcomayo."

20-Dinámica organizacional (*se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen*)

"Bueno yo te decía antes que nosotros digamos hay un permanente proceso de capacitación en la acción y en determinados momentos en talleres o capacitaciones específicas. En la acción porque nosotros,... los equipos se reúnen, por lo menos una vez por semana, muchas veces dependen del equipo y de momento, a veces se necesita reunirse todos los días. Pero además de eso hay reuniones inter-equipos, capacitaciones, lo que llamamos reuniones de técnicos, porque en un equipo, por ejemplo puede haber un veterinario en cada equipo entonces cada tanto se reúnen todos los veterinarios, por área temática., inter-disciplinarios. Eso con respecto a nuestra gente. Con respecto a la gente que apoyamos, también pueden ser talleres para dirigentes, talleres para determinados equipos de productores, para que sé yo, de artesanos, te muestro... esto lo hicieron, al tiempo de entrar yo, varios años después, lo hicieron los guichis de los blancos y esa misma gente es la que años después hizo esto. Vos te das cuenta la diferencia de calidad es impresionante, El cambio de una cosa burda, porque más no se podía, pasas a una cosa más trabajada, mucho más terminada."

"que sí, yo diría, antes no teníamos, en un momento determinado teníamos un coordinador general, manteniendo yo la figura de Secretario pero ya se había hecho necesario y la coordinación general de los proyectos bueno se

hizo cargo una persona, después eso pasó a llamarse el director Ejecutivo, y bueno y en este momento el papel clave es el de la Dirección Ejecutiva..."

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

No hay alusión en la entrevista respecto de este aspecto

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"Totalmente. No podríamos tener una persona que no se integre, que no se entregue de cabeza al objetivo fundamental de la Institución que es la promoción humana. Y profesionalmente, básica y fundamentalmente, la búsqueda de alternativas productiva el uso de tecnológicas apropiadas y apropiables para la gente."

"No. Podría ser para una determinada acción muy específica (que el profesional no esté ligado a la causa). Nosotros podemos tomar un asesor puntual para un tema técnico pero que no necesariamente vaya a trabajar en los terrenos. Entonces no importa que el tipo no se entregue de pie y cabeza a nuestra misión. Pero sí ahí le vamos a pedir una profesionalidad grande y por eso le vamos a pagar."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Existen voluntarios, pero no muchos. Te digo más en la Fundación en un principio en todo el Consejo eran..., bueno primero eran tres hasta que se empezó a trabajar, pero después de 7 miembros eran todos voluntarios. Pero, se vio que se producía una fractura entre los voluntarios, tenían que trabajar en sus propias cosas para sobrevivir, el tiempo que le podían dedicar a la Fundación era muy limitado y sobretodo estando nosotros en el norte y el Consejo de Administración acá. Había que viajar, todavía hay zonas que todavía disponemos de muchas horas de viaje, yo para ir a los Blancos tenía 36 horas. Era muy difícil, se sentían mal porque venían los técnicos explicaban cosas y bueno hablar de una cosa que no conoces es difícil. Entonces se vio la necesidad de ir incorporando algún otro técnico al Consejo. Entonces el voluntario aportaba una visión más global, más

política, etc, etc, y apreciaciones técnicas porque los voluntarios además eran prácticamente todos del área rural, casi todos."

"Es así. La disponibilidad del rentado, nosotros antes cuando éramos todos voluntarios en las reuniones de consejos se hacían sábados y /o domingos por lo tanto a mí me pagaban y yo tenía que estar al pie del cañón, yo era Secretario rentado, y en los últimos años las reuniones se están haciendo los sábados también precisamente porque los voluntarios no pueden en días de semana. Entonces los rentados tenemos que adecuarnos a ellos."

"Excelente. De un lado y del otro. Sí, porque hay un espíritu de cuerpo muy grande. la mayoría de la gente, bueno yo soy el más antiguo junto a la contadora, pero la mayoría de la gente tiene muchos años de pertenencia a la Fundación y bueno hemos sido un ejemplo de familia muy grande. Nosotros hacemos depende la época del año uno o dos encuentros institucionales donde nos encontramos todos en la zona de trabajo del norte. Ahí estamos tres o cuatro días todos juntos y bueno eso hace que por lo meno, porque estamos geográficamente separados, hace que ese contacto físico de convivencia de tres o cuatro días es muy necesario y con muy buenos resultados."

"Por eso yo te decía, por ejemplo, yo mismo no, yo soy voluntario de varias instituciones y jamás se me ocurrió pensar uhh! este tipo cobra y yo no cobro nada. No para nada. Lo que sí, lamentablemente, los voluntarios es gente también del área rural, si el tipo tiene que ir a trabajar a un campo porque le pagan y justo coincide con la reunión y bueno tiene que ir..."

24- Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

Por lo que surge de la entrevista los profesionales son contratados para los proyectos en la zona del país donde estos se realizan

25- Perfil de los profesionales (aspectos del perfil profesional)

"Son rentados y como te decía antes, son profesionales, ingenieros agrónomos, técnicos agrónomos, veterinarios, ingenieros forestales, después gente del Área Social, capacitadores, del Área Administrativa. Todos tienen cierta idoneidad en el Área administrativa, en la función administrativa, algunos son perito mercantiles o en fin gente que se ha ido capacitando con nosotros."

26- Requisitos de la incorporación (qué requisitos le exige la organización al profesional)

"Pero fundamentalmente, obviamente, que sea un profesional idóneo, que este consustanciado con nuestros principios de solidaridad, de búsqueda de alternativas para la gente, que esté dispuesto a que si no es del interior o sino es del interior de una provincia, porque por ahí tomamos a un tipo que es de la capital de Salta para trabajar en Santa Victoria este, que para el tipo es como trasladarlo desde Buenos Aires a la jungla del África. Que este dispuesto a vivir en la zona de trabajo, que este dispuesto a vivir en esas condiciones precarias, que sepa trabajar en equipo, que se integre en el equipo, que sepa trabajar con la gente de base, que no solo se sienta capaz de dialogar sino que se sienta capaz de integrarse de alguna manera, que pueda vivir y convivir con esta gente."

27-Decisión de la Incorporación (*que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales*)

"Y bueno la decisión de incorporar profesionales fue esa razón. Nos dimos cuenta, ya de entrada le teníamos que dar asistencia técnica y capacitación. Es por eso te decía que el hecho de estar acá en la sede administrativa y el trabajo en el Norte, hacía prácticamente imposible tener una asistencia técnica y una capacitación técnica efectiva. Uno podía ir allá los primeros tiempos, por ejemplo González, un tipo muy capaz y todo pero lo que hacía era transmitir preferentemente a promotores sociales de otras instituciones, como yo te decía al principio, pedían ayuda a otros grupos para que ellos a su vez volcaron sus conocimientos a los campesinos. Eso se hacía voluntariamente y con mucho esfuerzo. Tenía que dejar de trabajar en sus cosas, entre ida y vuelta, le tomaba prácticamente una semana, y además en condiciones totalmente precarias."

28-Profesionalización-Argumentos (*se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización*)

"Existen voluntarios, pero no muchos. Te digo más en la Fundación en un principio en todo el Consejo eran ..., bueno primero eran tres hasta que se empezó a trabajar, pero después de 7 miembros eran todos voluntarios. Pero, se vio que se producía una fractura entre los voluntarios, tenían que trabajar en sus propias cosas para sobrevivir, el tiempo que le podían dedicar a la Fundación era muy limitado y sobretodo estando nosotros en el norte y el Consejo de Administración acá. Había que viajar, todavía hay zonas que todavía disponemos de muchas horas de viaje, yo para ir a los Blancos tenía 36 horas. Era muy difícil, se sentían mal porque venían los técnicos explicaban cosas y bueno hablar de una cosa que no conoces es difícil. Entonces se vio la necesidad de ir incorporando algún otro técnico al Consejo. Entonces el voluntario aportaba una visión más global, más política, etc, etc, y apreciaciones técnicas porque los voluntarios además eran prácticamente todos del área rural, casi todos."

"Para mí es fundamental. Yo creo que para que una Institución pueda cumplir bien su objetivo tiene que tener alguna persona rentada. La índole de la Institución dirá si deben ser varios, muchos o todos; pero no sé. Todos no, creo también es bueno que este el voluntario. Pero yo creo que la continuidad, la , eficacia en el trabajo en buena medida depende de los rentados... porque al voluntarios no se le puede exigir"

"yo me debo a quien me esta rentando primero. Después si puedo cambiar para ir a la otra y bueno... sino me tengo que .. Eso es lo que pasa con el voluntario."

"Yo creo que justamente la situación actual de extrema pobreza fuerza más cada vez a trabajar con más profesionales porque hay que estar mucho más dedicado. Porque si vos tenés que revestir situaciones tremendas de injusticias, marginaciones, yo creo que cada vez más se necesita profesionales. Es muy difícil que con voluntarios solamente, ellos se deben también a si mismo, a su familia."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"Bueno yo creo que la expectativa que tenemos todos es una mezcla de desarrollo propio de la persona y de desarrollo de aquellas personas que tenemos que ayudar. O sea es un principio de solidaridad y de auto-promoción, no. Yo voy a priorizar las dos cosas, promoción de uno y promoción de los demás."

"El compromiso de servir a la institución lo mejor que pueda. Cumplir con los requisitos que se les pide. Yo te decía, que sea idóneo, que sea capaz, que se integre al equipo y que este dispuesto al prójimo de la mejor manera posible"

30-Expectativas del profesional hacia la organización (qué espera el profesional de la organización)

No hay una referencia específica a esta dimensión

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Bueno nacimos con profesionales, así que nunca... Yo creo que siempre desde el vamos se fue buscando estar cada vez mejor... hay cada vez un mayor perfeccionamiento., desde el uso de las tecnologías informáticas comparado con lo que te digo antes la comunicación... ahora estamos

permanentemente on line. Antes las oficinas nuestras, este.. el chateo, hay gente que tiene celulares inclusive. La profesionalidad en todo lo que es el seguimiento, todo el monitoreo administrativo, ya esta perfectamente estructurado y profesionalizado. La información contable por ejemplo tenemos al momento. Los profesionales en síntesis, nos permitieron utilizar las herramientas que la modernidad nos ha ido ofreciendo, para ponerlas en practica a favor de nuestra misión."

"Tendría que ser ciencia ficción, no sé. Quizás..."

"Fortalezas, yo creo que son varias tenemos la antigüedad , el currículo institucional y profesional, el reconocimiento, el poder mostrar cosas hechas, muchas gente que cuando ven nuestras publicaciones, videos, el nivel de profesionalización adquirido, el poder contar con un equipo de profesionales muy idóneo y muy experimentado en toda esta temática de desarrollo en el norte , el medio-ambiente, lo que nosotros llamamos un planteo arbolsivo pastoril., el manejo del monte y la cría de animales."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

De la entrevista no se desprende la existencia de una instancia de evaluación permanente.

33-Dificultades ligadas a la organización **(se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)**

No hay registro de esta dimensión

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social **(referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)**

"Yo creo que es prácticamente la misma, con esas diferencias que te decía antes se nos fue retrayendo, tuvimos que ir comprimiendo un poco nuestras acciones en algún momento porque la ayuda externa se redujo y al mismo tiempo el estado, también, redujo apoyo... entonces bueno, se dio así. Pero no hubo una fractura muy grande ... No, te decía que más vale en los años duros de la dictadura ahí si tuvimos, lógicamente nosotros éramos mirados como gente sospechosa, y algunos tuvimos problemas en algunos momentos. Todo aquel que se ocupara del pobre era mal mirado, no."

"los últimos años de Menem sobretodo, no había pobres entre comillas, cuando fue la epidemia del cólera. En Salta por ejemplo, nosotros trabajamos mucho en ese tema. No sé si te acordás , en Salta el Gobierno de Salta negaba que hubiera cólera, negaba que hubiera indígenas, es la provincia que tiene más número de aborígenes en nuestro país."

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

"No, te decía que más vale en los años duros de la dictadura ahí si tuvimos, lógicamente nosotros éramos mirado como gente sospechosa, y algunos tuvimos problemas en algunos momentos. Todo aquel que se ocupara del pobre era mal mirado, no."

Grillado entrevista 7: Fundación SES

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada al Sr. Alberto Croce, Presidente de la Fundación SES. La misma se realizó el día 25 de Agosto de 2003 a las 09:00 hs., en su Sede de la calle Vuelta de Obligado 2667. La entrevista se desarrollo a lo largo de una hora aproximadamente, en la cual el entrevistado expuso con claridad una mirada del Tercer Sector a través de las preguntas que se le realizaron.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación SES

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"empezamos a trabajar en el año '98. Institucionalmente tenemos personería jurídica desde el año 2000 como Fundación."

3-Historia de la Organización (*aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad*)

"Sí. Nosotros somos una Organización no muy antigua, empezamos a trabajar en el año '98. Institucionalmente tenemos personería jurídica desde el año 2000 como Fundación. El grupo de gente que fundó la fundación venimos trabajando hace mucho tiempo educación y sectores más pobres, especialmente con jóvenes y niños y siempre con un nivel de base o un nivel de un primer nivel de articulación un poco mayor. Pero en un momento dado nos pareció importante organizar una institución que pudiera catalizar los esfuerzos de muchas organizaciones como las que veníamos y estaban haciendo en educación formal y no formal y que no podía tener impacto en las políticas públicas, que no podían tener escala. Entonces se nos ocurrió crear una Organización con estas características."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

"Estamos trabajando en este momento prácticamente en 20 provincias del país. En todos los casos asociándonos con las organizaciones locales, SES no tiene sub-sedes o filiales, sino lo que hace es alianza con otras instituciones y a partir de estas organizaciones realizamos los programas o el apoyo."

5- Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

"venimos trabajando hace mucho tiempo educación y sectores más pobres, especialmente con jóvenes y niños y siempre con un nivel de base o un nivel de un primer nivel de articulación un poco mayor."

6- Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"nos pareció importante organizar una institución que pudiera catalizar los esfuerzos de muchas organizaciones como las que veníamos y estaban haciendo en educación formal y no formal y que no podía tener impacto en las políticas públicas, que no podían tener escala."

"Esa fue la vocación inicial de la Fundación SES, sería dar a una serie de organizaciones nuestras experiencias de trabajo, la posibilidad de tener saltos cualitativos importantes en la opinión pública, en la política pública, en la escala."

"Nosotros estamos tratando de poder reflexionar y aprender de estas cosas y tratando de que –de verdad- podamos aportarlo que sabemos, lo que buscábamos, para mejorar la situación educativa de nuestros jóvenes, lograr generar modelos de inclusión para el trabajo y para la situación laboral de los jóvenes."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Alberto Croce

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

"Sí. Es que, realmente, el cargo de Presidente es un cargo formal que hace a la constitución institucional, la parte práctica operativa es la Dirección Ejecutiva de la Fundación, que en este momento soy el Director Ejecutivo pero con otra de las personas que fueron fundadoras, estamos desarrollándola en forma, prácticamente, colegiada."

9-Perfil Profesional (**se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado**)

No hay una referencia específica a esta dimensión.

10-Recorrido del entrevistado en la organización (**hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente**)

"mi recorrido fue fundarla, dirigirla y orientar esta primera etapa que es la que estamos prácticamente."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

"como es una Institución nueva mi recorrido fue fundarla, dirigirla y orientar esta primera etapa que es la que estamos prácticamente. Entonces lo que sí, es que la Institución ha tenido un crecimiento grande y ese crecimiento me ha exigido, a mí también, un desarrollo personal importante para poder ponerme a la altura de las circunstancias."

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

"Sí. Es que, realmente, el cargo de Presidente es un cargo formal que hace a la constitución institucional, la parte práctica operativa es la Dirección Ejecutiva de la Fundación, que en este momento soy el Director Ejecutivo pero con otra de las personas que fueron fundadoras, estamos desarrollándola en forma, prácticamente, colegiada."

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

No hay una referencia específica a esta dimensión.

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Todos estos sectores están bajo la responsabilidad de un profesional, que según el caso es.. Hay gente que es socióloga, es contador, psicólogo social, comunicadores sociales... Después de esto hay una segunda línea que serían los responsables de programa. La fundación lleva adelante 21 programas que están en cada uno de estos sectores y tienen responsables del programa que tienen un nivel profesional."

"Y en algunos casos, a veces, algunos coordinadores de programas. Y en algunos casos en algunos programas, también técnicos que también son profesionales y un grupo de asistentes en servicio en varios programas con un perfil mucho más bajo, más jóvenes pero que también estudiando alguna especialidad que tiene que ver con estas cosas."

"Después entre los que son por honorarios y en relación de dependencia y demás serán unos más o menos treinta."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

No hay datos respecto a este punto

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Nosotros tenemos lo que llamamos "el cerco" que es el servicio de cooperadores. Establecemos que en la Fundación hoy cuatro tipo de cercos, de cooperadores distintos."

"Después para nosotros están los residentes que son aquellas personas más jóvenes que vienen acá aprender a partir de hacer algún servicio de voluntariado o de cooperación."

"están los que nosotros llamamos los pasantes que tienen un acuerdo con nuestra institución."

"y después están lo que nosotros llamamos "colaboradores técnicos", son personas que vienen a hacer una inversión de su tiempo en función de la posible aprobación o no de un programa o proyecto y en el caso de que sea aprobado comenzarían a ser rentados."

"En este momento tenemos siete, tenemos dos chicas que vinieron de una Universidad de estados Unidos hace muy poquito, hay otra persona que está en las cuestiones de Internet y demás, hay otra persona que está haciendo una pasantía de trabajo en el horario del instituto con el sistema de formación de lideres, y otros más. En total serían uno siete u ocho."

17-Fuentes de Financiamiento (*dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar*)

"Las circunstancias actuales, si es por las situaciones del país no podemos incorporar profesionales porque no tenemos financiamiento del país, lo que conseguimos lo conseguimos de otro tipo de gestión. Creo que una cosa que a nosotros también nos dificulta, depende de como se mire, el tipo de institución que somos nosotros es muy difícil de obtener donaciones privadas."

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

"Por la naturaleza del financiamiento de este tipo de Organización que no tiene financiamiento fijo."

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"...la primera línea de la Fundación es una línea de coordinadores de sectores. Nosotros tenemos una serie de sectores con distinta importancia estratégica. Tenemos un sector que llamamos *estratégico local*, es un primer sector, ese sector se ocupa de la relación con todas las organizaciones con las que somos socias en las distintas localidades en las que trabajamos. Después tenemos otra área que llamamos *área estratégica nacional* que está focalizada en tres ámbitos, el *ámbito educativo*, el *ámbito económico laboral* y el *ámbito de protagonismo juvenil*. Esos son los que estarían en el área de estrella nacional, son las principales áreas de la Fundación. Después hay un tercer sector que llamamos Instituto SES, que es un espacio institucional encargado de brindar servicio externo para cuando hay pedidos, demandas y demás canalizamos a través de lo que llamamos Instituto SES.

Después hay un grupo de sectores que llamamos Servicios Institucionales, en donde esta el Área de Desarrollo de Recursos, el Área Reorganización Empresaria y el Área de Comunicación y Prensa. Finalmente tenemos un Área de Administración."

"Establecemos que en la Fundación hoy cuatro tipo de cercos, de cooperadores distintos. Para nosotros los voluntarios son personas de alto nivel y que ofrecen sus servicios en forma voluntaria y no cobran ni quieren cobrar y que al mismo tiempo nosotros no podríamos pagar. Esos son para nosotros voluntarios. Aclaro esto porque no es la misma terminología que se usa en otros lugares. Después para nosotros están los residentes que son

aquellas personas más jóvenes que vienen acá aprender a partir de hacer algún servicio de voluntariado o de cooperación. Entendemos que la manera de pagarle su trabajo es tener una persona en la Fundación una persona que se haga responsable de ellos y que los acompaña y los monitorea y los orienta porque entendemos que vienen a aprender y por eso vienen. Aprender en la parte técnica y también en lo que es una adquisición del capital social que es importante. El tercer nivel que tenemos es lo que llamamos, están los voluntarios, están los residentes, están los que nosotros llamamos los pasantes que tienen un acuerdo con nuestra institución –digamos-, tampoco cobran pero en realidad –el contrato no es con Croche sino con una Institución, y después están lo que nosotros llamamos “colaboradores técnicos”, son personas que vienen a hacer una inversión de su tiempo en función de la posible aprobación o no de un programa o proyecto y en el caso de que sea aprobado comenzarían a ser rentados. Entonces en general tenemos estas cuatro categorías."

20-Dinámica organizacional (*se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen*)

"Tratamos de respetar a las personas con sus tiempos, sus descansos, con sus momentos personales no buscamos explotar a las personas, no porque uno este acá se vuelve dueño de sus vidas y de sus historias, en el caso nuestro trataremos de cuidar que no sea así. Tratamos en situaciones que incluso en los contratos, por las formas de los contratos que no exigen ciertos compromisos que tienen que ver con otras cuestiones, el sistema de salud, no sé, me parece que debemos estar muy atentos a las cuestiones que le pasan a las personas a nivel personal."

"Entonces, uno va aprendiendo y va viendo las complejidades de esto, creo que uno de los lugares más difíciles en esto es la conducción institucional. Porque exige una profesionalización, un management de conducción y que yo, realmente, me doy cuenta que cada vez cuenta de todo lo que me falta de aprender y tratamos de tener apoyo de los profesionales que nos asesoren. Poner lo mejor de nosotros para esto pero así y todo estamos..., yo siento esto, no, en la conducción misma de la institución porque son muchos programas, muchas acciones, muchas gestiones siempre tenés que seleccionar muy bien el tiempo, lo que hacen y no siempre es tan fácil."

"No muy distinta como estamos, porque a parte nosotros no queremos crecer mucho en tamaño de gente aquí, queremos potenciar las alianzas con nuestros socios y desarrollar nuestra manera de crecer, queremos que sea por ese lado. Profesional pero no adentro para no ser un “monstruo institucional”. Igual creo que podríamos pensar en algún crecimiento en algún lugar más crítico-. Por ahí se podría estar incorporando tres o cuatro

personas más, digamos, pero no es que estamos pensando en que habría que haber mucho más ni mucho menos."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"Por la naturaleza del financiamiento de este tipo de Organización que no tiene financiamiento fijo, sino que son temporales y la gente que contratamos, la contratamos con la modalidad del contrato y lo que se pide son productos concretos en un tiempo determinado de trabajo.. Pedimos que las personas nos presenten su de CUIT y que hagan sus aportes porque nos parece que es justo, nos parece que eso es la base de lo que debe ser, nos parece adecuado y que la persona después se haga cargo de todo lo que tenga que ver con su obra social y demás; tratamos que tenga un honorario con lo cual lo pueda hacer, de cualquier manera eso esta en la persona y en la decisión de ella. Pero nosotros tratamos de que pueda hacerlo."

"las amenazas por ahí es una dificultad muy grande para este tipo de instituciones es que todavía dependemos de financiamiento muy localizados en algunas cuestiones muy puntuales que no te permiten tener mayores flexibilidades para lograrlo, o sea estamos teniendo que ser financiados por modelos que corresponden a un marco institucional más tradicional en ejecución de proyecto, entonces eso aporta mucho y es una amenaza ya sea porque haciendo bien eso no puedes hacer estas otras cosas o porque si haces estas otras cosas descuidas eso y no cumples con eso que tenés."

"Las circunstancias actuales, si es por las situaciones del país no podemos incorporar profesionales porque no tenemos financiamiento del país, lo que conseguimos lo conseguimos de otro tipo de gestión. Creo que una cosa que a nosotros también nos dificulta, depende de como se mire, el tipo de institución que somos nosotros es muy difícil de obtener donaciones privadas."

"Nosotros entendemos que en general, debería de haber cada vez más desde una mirada de profesionalización del sector... una especie de juicio de que las donaciones privadas vayan a las cuestiones que hacen a la asistencia y demás y que las donaciones de empresas o del estado vayan a programas sociales con mayor continuidad. El sector empresario sigue invirtiendo mucho en cuestiones que hace a la asistencia por la posibilidad de visibilidad de imagen que esto tiene, nos parece que a largo plazo esto

debería tener que ir cambiando porque esas cuestiones son más funcionales a la imagen de las empresas o entidades."

"No muy distinta como estamos, porque a parte nosotros no queremos crecer mucho en tamaño de gente aquí, queremos potenciar las alianzas con nuestros socios y desarrollar nuestra manera de crecer, queremos que sea por ese lado. Profesional pero no adentro para no ser un "monstruo institucional". Igual creo que podríamos pensar en algún crecimiento en algún lugar más crítico-. Por ahí se podría estar incorporando tres o cuatro personas más, digamos, pero no es que estamos pensando en que habría que haber mucho más ni mucho menos."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"Creo que en el grupo mayoritario hay un compromiso por equis temas, pero obviamente no es lo mismo quien esta en administración con la persona que esta con jóvenes en barrios. Pero salvando las distancias eso está presente en todos. Pero no es igual, esto es lo que quiero decir, creo que en general,. Tampoco pensamos que esto debe ser monolítico, que todos acá piensen igual, que estén alineados, porque en la diversidad está, obviamente enriquece."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Me parece importante cuidar este tema porque en una institución como la nuestra el voluntariado no conviene que sea una persona que viene a competir con el personal estable. Muchas veces puede ser una competencia desigual. Y tal vez hay personas que pueden o cobrar por su trabajo porque tienen alguien que los puede mantener o sostener y alguien que necesita trabajar tiene que poder hacerlo. Sería injusto que no lo pudiera hacer. En mi caso de los cooperadores tiene todo un procedimiento de acompañamiento, hacemos un convenio, hacemos procedimientos, se hacen certificaciones al terminar."

"Las debilidades tienen que ver con la escasez de dedicación a los recursos humanos para las cosas importantes. O sea todo nuestro recurso humano tiene que estar dirigiendo su tiempo entre cosas financiadas y cosas que no y sin embargo mantener lo financiado con un buen nivel de gestión."

24-Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

No hay alusión en la entrevista a esta dimensión

25-Perfil de los profesionales (**aspectos del perfil profesional**)

No hay alusión en la entrevista a esta dimensión

26-Requisitos de la incorporación (**qué requisitos le exige la organización al profesional**)

"Los canales para buscar la persona son varios puede ser desde una especie base de datos de base de curriculums que nosotros tenemos, sugerencias de gente de aquí o gente de afuera y a partir de ahí tratamos de entrevistarlos siempre son dos o tres personas que entrevistan a la gente y después si se cuenta con el visto bueno con las personas que tenían la tarea de selección, se les hace un contrato en donde se les especifica las horas, los plazos y las etapas y esas cosas y a partir de ese momento las personas quedan como incorporadas."

27-Decisión de la Incorporación (**que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales**)

"El proceso en general de la incorporación es el siguiente: cuando alguien necesita un cargo o algunas cuestiones en ese sentido, empezamos como una especie de expediente interno en donde se hace primero el pedido del cargo de la persona, autorizado ese cargo, se fija más que el cargo la obra que va hacer cuánto va ser el monto desglosado en el tiempo y el tiempo más o menos estimado..., autorizado eso se empieza a buscar a la persona."

28-Profesionalización-Argumentos (**se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización**)

"En general, nosotros, salvo el servicio que llamamos de cooperadores que son las personas que no cobran por su trabajo en la Fundación y que hay unos cuantos también; pero la mayoría de las personas o son contratadas o están en relación de dependencia. Nosotros orientamos por este tipo de trabajo. Estamos convencidos que significa un compromiso con algún tipo de remuneración."

"Bueno más que decidirlo fue una cuestión de, hace mucho años que yo estoy trabajando en estas cosas y me doy cuenta de que cierto tipo de trabajo en el cual uno está poniendo su tiempo y está poniendo su capacidad es absolutamente lógico, conveniente y razonable que sea llevado adelante por profesionales, siendo acá profesionales personas que cobran, porque la palabra profesional puede ser para los voluntarios también, para nosotros es una cuestión absolutamente correcta y conveniente y adecuada de lo que debe ser. Porque le da continuidad, porque le da un nivel de exigencia,

permite establecer mayor seriedad en la relación entre producto y lo que se quiere."

"El caso nuestro es totalmente distinto, surgimos como viendo que este tipo de trabajo requiere cierto tipo de dedicación no en forma exclusiva puede haber un grupo de voluntarios, cooperadores, como hemos visto recién pero estructural de la Fundación no se sostiene con cooperadores esa es la diferencia."

"Nosotros lo impulsamos (la incorporación de profesionales), lo recomendamos, lo alentamos, en la práctica, en el marco de esta conversación. Nosotros trabajamos con organizaciones del todo el país y en los proyectos que desarrollamos siempre tenemos previsto, cuando se empieza un programa, en la incorporación de las personas que están trabajando."

"La realidad de no tener lucros significa que no hay un lucro que se reparta entre las personas que son responsables entre comillas de la Institución. Pero eso es distinto a la posibilidad de que la gente que está dedicando su tiempo pueda estar recibiendo una remuneración y además el desafío es ese no solamente que se cobre sino que se cobre bien. Que la gente pueda vivir dignamente con esto y de la forma más adecuada posible, con todas las dificultades que tenga este sector que son muchas. Algunas son culturales y otras que son técnicas y administrativas."

"Sí. Por otro lado así como yo te hablo de esta actitud profesional para nosotros también es importante la militancia social. Yo hablo de la profesionalización del sector pensando en un sector que por ahí viene de una cuestión absolutamente militante, no hablo desde lo profesional desde una cuestión que viniera desde otro lugar, o sea es una profesionalización de la militancia de otra idea, sí querés, y no una profesionalización de la improvisación. Se entiende eso, me parece para marcar un poco desde dónde hablas también la profesionalización porque también podríamos estar hablando de eso, frente a una organización improvisada que actúa, no sé buscando profesionalización. Yo estoy hablando de una persona que viene desde otro lugar, de un lugar donde hay, militancia social, compromiso social, un deseo de seguir en la política pública, una perspectiva política de institución, el deseo de transformar. Nosotros somos una institución No partidaria pero con una actividad y perspectivas políticas fuertes, o sea cuando decimos que queremos trabajar por la inclusión de los adolescentes y jóvenes estamos pensando en una sociedad de exclusión que no queremos, que queremos reformar, queremos una sociedad más justa, asociándonos con otras instituciones que así lo quieren, desde ahí hablamos de la profesionalización."

"No sería esta Organización. Esta Organización no podría existir, ésta Organización. Además creo que si vos pensas una Organización que pueda tener escala de llegar a un nivel de impacto, es imposible. Cuando uno piensa en profesionales, piensa en personas que están dedicando mucho tiempo. Porque quizás podríamos contestar esta misma pregunta de otra forma. Cuál sería las posibilidades de hacer lo mismo que hacemos sino fuéramos profesionales, nos referimos a profesional como persona paga."

"Nosotros entendemos que en general, debería de haber cada vez más desde una mirada de profesionalización del sector... una especie de juicio de que las donaciones privadas vayan a las cuestiones que hacen a la asistencia y demás y que las donaciones de empresas o del estado vayan a programas sociales con mayor continuidad. El sector empresario sigue invirtiendo mucho en cuestiones que hace a la asistencia por la posibilidad de visibilidad de imagen que esto tiene, nos parece que a largo plazo esto debería tener que ir cambiando porque esas cuestiones son más funcionales a la imagen de las empresas o entidades."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"Yo diría que la expectativa es que cumplan con lo que se han comprometido en tiempo y forma dentro de su capacidad posible."

30-Expectativas del profesional hacia la organización (qué espera el profesional de la organización)

"Yo creo que las Fundación es una Fundación para mucha gente atractiva porque creo que estamos trabajando bien, con las dificultades del caso pero me parece que en la Fundación somos previsibles, porque tienen apoyo, tiene reconocimiento cuando uno comenta en alguna parte que esta trabajando aquí eso suena bien, digamos, en los sectores en donde nosotros tenemos desarrollo por ahí, en los temas que tienen que ver con educación, juventud somos más o menos conocidos. Creo que también esta es una Fundación que tiene mucho capital social, contactos internacionales, entonces el estar aquí a las personas se le abren un montón de canales y posibilidades que no los tendrían estando en otro lado. Tratamos de movernos con profesionalidad en el campo de este tipo que la gente aprende muchas cosas que después, es puede ser útiles en otras experiencias de sus vidas. Internamente como la Fundación esta en una etapa de crecimiento la gente que esta en una etapa menor ha tenido un desarrollo, por supuesto que esto tiene un límite porque puede pasar pero no es que uno puede estar todo el tiempo creciendo. Igual creo que todavía estamos en una etapa de crecimiento."

"Por ejemplo le damos importancia al tema de la formación, cuando la gente se quiere formar y capacitarse tratamos de apoyarlo en estas cosas de distintas maneras e incluso hemos tratado con la segunda y la primera línea de la Fundación, por ejemplo, posibilidades de encuentros internacionales, participativas que no queden concentradas solo con el presidente o el Director."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Yo te diría, por ejemplo, desde la parte administrativa hasta el área comunicacional -por ejemplo- a la cuestión de los desarrollos de los recursos, tratar con la medida profesional significa por ejemplo tratar de trabajar con procedimientos, con tecnologías, metodologías con reglas, y no con caprichos cosa que surgió en un momento y todo esto viene de la mano de gente que entendemos, entienden de estas cosas y aporta su conocimiento. Incluso, sistemas de evaluación, de monitoreo, también el hecho de tener líneas de base, todas estas cosas son cosas que vienen del sector profesional y obviamente nos hace elevar el nivel de calidad."

"Lo que pasa, también, es que cuando uno va más logrando calidad más se da de que esta lejos de lo que necesita, entonces llega un momento que no sabes si vas aumentando en calidad o disminuyendo pero bueno..."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

No hay una referencia específica a esta dimensión

33-Dificultades ligadas a la organización **(se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)**

"Las debilidades tienen que ver con la escasez de dedicación a los recursos humanos para las cosas importantes. O sea todo nuestro recurso humano tiene que estar dirigiendo su tiempo entre cosas financiadas y cosas que no y sin embargo mantener lo financiado con un buen nivel de gestión."

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (**referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él**)

"Como desafío digo, el gran desafío de SES es aprovechar esta oportunidad histórica de la situación Argentina y ayudar a que esta oportunidad resulte en cosas buenas para la Fundación. Entonces el tema es realmente poder lograr buenas articulaciones en este momento para poder desarrollar estos programas. Nosotros estamos tratando de poder reflexionar y aprender de estas cosas y tratando de que –de verdad- podamos aportarlo que sabemos, lo que buscábamos, para mejorar la situación educativa de nuestros jóvenes, lograr generar modelos de inclusión para el trabajo y para la situación laboral de los jóvenes. Creo que tenemos mucha pobreza y un gran desafío."

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

"Yo creo que la mayoría de los que hoy tenemos más historia en el sector hemos comenzado a trabajar en el '84 o '85 y de hecho las experiencias nuestras, yo con las que empecé más fuerte, empezaron ahí; yo creo que fue el primer impulso, obviamente éramos más jóvenes, y la experiencia con experiencia de juventud o sea con jóvenes, primer experiencia que fue en una ONG sin saber que era una ONG, ni tenía idea de lo que era, ni sabía que era una personería jurídica, tanto no sabíamos que teníamos el reconocimiento municipal como entidad de bien pública, en ese momento, y con eso abrimos la cuenta bancaria e hicimos todas gestiones con las provincia de Buenos Aires, convencidos que eso era una personería jurídica, nadie sabía que esa no era ni en el banco ni en la provincia ni en ningún lado en donde hicimos cosas. Para mi fue una experiencia muy interesante porque cuando después me di cuenta lo que no era, lo que teníamos y lo teníamos ya todo aclarado nos reíamos... Creo que esa fue una primer etapa en donde empezamos a descubrir esto de las ONG'S..."

Grillado entrevista 8: Fundación SUM

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada a la Sra. Raquel Leal, Presidente de la Fundación SUM. La misma se realizó el día 29 de Agosto de 2003 a las 10:00 hs., en su Sede de Capital Federal de la calle Solís 1067. La entrevista se desarrolló a lo largo de aproximadamente dos horas. Se caracterizó – más allá de las respuestas a las preguntas-, por la descripción de las dificultades por las cuales esta atravesando la organización.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación SUM

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

"la organización se creó en el año 1983, en Diciembre de 1983"

3-Historia de la Organización **(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)**

"Fue la necesidad de facilitar el retorno a las personas que por adversidad política, por situaciones políticas ya conocidas durante la dictadura militar debieron salir del país, y el retorno después de cinco, seis, siete años obviamente de exilio."

"este organismo es y fue, y luego te cuento porque fue, de alguna manera, un organismo de derechos humanos muy vinculado a los derechos humanos de la educación, en la educación superior."

"digamos que se constituye en los primeros años del SUM en Argentina, bueno, estuvo mas ligado a las situaciones de las poblaciones mas vulnerables, digamos, de la cuestión social en eso estaban las mujeres y los niños y esto hizo que esta organización tendiera digamos a continuar sus actividades en función de las poblaciones de menores recursos."

"las becas de refugio y retorno, pero mas las de retorno, eran becas para estudio, investigación y acción."

"A partir del año 87 unas de las becas, digamos, las becas que estaban destinadas a acciones, que eran becas que en donde los becarios se

insertaban, digamos las becas tenían investigación en centros de estudios, universidades, y estudio universitario fundamentalmente en organización de estudio universitario y becas de acción, en becas que se desarrollaron a través de organizaciones no gubernamentales, gubernamentales y de base, organización de base."

"Las becas del retorno terminan en el 89, las becas del refugio en el 90."

"Hubo que redefinir la misión... La misión se redefine por dos situaciones muy definidas, se define la situación en el SUM internamente y esto hay que obviamente organizar la misión para el afuera. En el adentro se define porque el gobierno peronista en el poder define que alguno de los integrantes de la organización como fue DR. Mario Cámpora, como fue Jorge Taiana, Ernesto Villanueva, Julio Villar, etc; algunos tuvieron dentro del en 90, 92 antes, diferentes funciones tanto en la academia como el Dr. Mario Cámpora fue embajador, primero para Ginebra luego Inglaterra, Jorge Taiana también estuvo de embajador en Guatemala..."

"Entonces quienes nos quedamos fue un grupo de mujeres, quienes nos quedamos en la organización. Yo me quedo y ahí viene mi presencia continua y mi involucramiento.(...) Estamos hablando del año 89, 90."

"el capital inicial del SUM como ámbito institucional, era el programa de becas de retorno y refugio, digamos como este capital social se aprovechaba para la continuidad de la organización. Y nos viene desde el primer momento."

"me di cuenta que yo también estaba en una organización no gubernamental, que tenía un programa muy concreto, muy focalizado en retorno y refugio, pero que esto se conectaba con una cantidad muy fuerte, muy grande de instituciones, de universidades, centros de estudios, ONG, grupos de base."

"a partir del año 87 y justamente por el seguimiento de los proyectos del territorio y por un grupo de mujeres becarias que habían tenido antecedentes y experiencia en programas de mujeres en América Latina y Europa, se crea un área, fue SUM MUJER y directamente un área que es PROYECTOS donde yo tomo el área de PROYECTOS."

"esto fue hasta el año 92, luego área de mujer como área de mujeres desaparece y lo que hacemos es un nuevo diseño de la institución en MUJER INFANCIA, MUJER JOVEN que tenía que ver muy vinculado a los proyectos MUJER INFANCIA, MUJER JOVEN, COOPERACION ACADEMICA o UNIVERSIDAD COMUNIDAD, mas o menos eso, seguimos con el área PROYECTOS, pero no separamos MUJER de otras cosas porque en realidad

la mujer estaba en todos los proyectos, pero tampoco definimos el SUM como el SUM MUJER porque era sectorizar mucho a una organización."

"Uno es el PROGRAMA DE INFANCIA que es el programa para capacitación para el desarrollo y la atención de la infancia y otro es el programa de becas de CAPACITACION PARA JÓVENES de sectores populares que son los dos programas que en este momento están en acción, que son programas que hace 12 años funcionaron sin haber partido en ningún momento, digamos, han estado permanentemente en funcionamiento desde el año 90."

"Hoy en este momento estamos en una etapa absolutamente de transición. Estamos cambiando las autoridades del comité, de la comisión administradora de la junta administradora."

"Porque en este momento estamos en una situación no somos modelos para su estudio."

4-Actividades que realiza la organización (***hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente***)

"Uno es el PROGRAMA DE INFANCIA que es el programa para capacitación para el desarrollo y la atención de la infancia y otro es el programa de becas de CAPACITACION PARA JÓVENES de sectores populares que son los dos programas que en este momento están en acción."

5- Destinatarios (***hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización***)

Niños, jóvenes y mujeres de poblaciones vulnerables

6- Objetivo de la Organización (***que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización***)

No hay referencia explícita a esta pregunta

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Raquel Leal

8-Cargo en la organización (***cargo que ocupa en la actualidad***)

Presidenta

9-Perfil Profesional (se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado)

"pero como yo soy una trabajadora social, soy y digo que soy y es mi función en el mundo, entonces yo conecté mucho y estoy muy atenta a que todas esas becas estaban destinadas a la acción social que es un porcentaje alto, y un porcentaje alto también de becarios mujeres, digamos se ampliará, se aprovecharán y fuera nuestra posibilidad de continuar."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente)

"Yo también vine del exilio, yo también estuve en el programa de becas, no como becada, sino como coordinadora del programa, y que además tiene que ver con el...."

"Yo comencé con Jorge Taiana en el programa de becas de retorno. En el año 84...Marzo del 84."

"Fueron tres programas durante tres años y mi actividad en ese momento era la preselección de solicitudes y luego el seguimiento de los programas de toda la parte de seguimiento de información porque la elevación de informes a Ginebra tenía que hacer, bueno todo lo que tenía que ver con los aspectos técnicos en programas de becas."

"mi función era trabajar articuladamente con el área MUJER en la combinación de proyectos y asesorar, apoyar a grupos de barrios que querían, digamos, proyectos, que querían ser proyectos que querían aprender a hacer proyectos, entonces esa era mi función en el SUM. Y a partir del año..., esto fue hasta el año 92."

"Y en el 92 yo asumo la presidencia porque en ese momento ya todos los señores, primero fueron todos señores, después todas señoras, digamos, no estaban mas."

"Sí, sí además porque bueno hay otra razón por la que yo me he quedado en este lugar que tiene que ver con algunos viajes que yo hice para buscar financiamiento. Estos viajes los hice, bueno en un momento viajes porque yo logré a través del SUM organizar una red solidaria de gente que no conocía de diferentes países y poder llegar a Holanda o Suecia a o Dinamarca y entonces este poder llevar proyectos, conseguir recursos."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

Forma parte del grupo de tres personas que dirige la organización

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

No

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

No hay director ejecutivo actualmente

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Socios tres, cuatro con responsabilidades (...) hay dos directoras de proyectos o coordinadoras generales de proyecto (*becas e infancia*) (...) una auxiliar administrativa pero que en el organigrama del SUM tiene lugar como de fortalecimiento institucional."

"entonces hoy somos tres coordinadoras de áreas o de programas, dos administrativas y, que es una mas contable y otra que esta con quienes estamos tratando como continuamos esto, hoy somos cinco personas y equipos, esto es hoy."

"Hay dos programas en marcha que es lo que digamos no tiene equipo de capacitadores que son principales, que vienen una, dos o tres veces en el programa de acuerdo a las características de cada un programa."

"No es que todos los años cambiábamos el equipo docente, no, hay docentes que están desde siempre. Que no son SUM pero que coinciden con la causa y están en los programas porque es el proyecto, fundamentalmente es el proyecto."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

No hay especificaciones respecto a este dato

16- Cantidad de Voluntarios (*discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas*)

"Y voluntarios, hay tres personas que van a ingresar al comité a la junta administradora que de alguna manera son voluntarios, van a entrar con la actitud de ver como hacemos para continuar."

"Sí, cuando hacemos algo, por ejemplo, para la inundación de Santa Fe cooperamos muchísimo, y estuvo gente voluntaria, digamos que se dispusieron las redes para todos los que estuvimos generando recursos para transportes, una cosa muy puntual."

17-Fuentes de Financiamiento (*dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar*)

"Es una organización de carácter internacional, SUM tuvo fondos solamente para los programas de becas de retornos y refugios porque también hubo en el SUM..."

"Las becas del retorno terminan en el 89, las becas del refugio en el 90, de modo que, estas becas que fueron financiadas por el gobierno, una agencia de, una agencia SIRA del gobierno sueco, una agencia de cooperación del gobierno sueco, dejó de apoyar y este fondo para becas venía directamente de la sede central del SUM que, en ese entonces, estaba en Ginebra, el comité internacional que estaba en Ginebra."

"Estos viajes los hice, bueno en un momento viajes porque yo logré a través del SUM organizar una red solidaria de gente que no conocía de diferentes países y poder llegar a Holanda o Suecia a o Dinamarca y entonces este poder llevar proyectos, conseguir recursos"

"tenemos en Alemania un programa de becas que esta financiado hace 12 años."

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

"Entrar en eso era restarle tiempo al programa. Digamos no, no lo que creo que a nosotros nos faltó fue hacer un trabajo de gestión social porque obviamente que gestión, capacidad de gestión para recaudar fondos, para poder ir para recaudar financiamiento si lo tuvimos, pero no pudimos tener

esa red de gestión social si se dice de alguna manera es un gestor social, que eso viene a ser una de nuestras debilidades y hoy creo que, a ver, porque uno siempre piensa porque quiero entender, uno empieza a entender, no tuvimos ese sector de gestión social pero tuvimos otro que fue y anduvo muy bien con efectos positivos."

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"La junta directiva estaba formada por profesionales que de alguna manera hemos sido responsables de los programas, si?. Responsables de los programas. La responsabilidad del programa pasaba por la dirección. Diseccionábamos los programas con un equipo de gente que trabajaba en la organización operativa. Nosotros estábamos en el grupo de presidenta, vicepresidente, secretaria y tesorera, y vocal..."

"Hay un comité honorario."

20-Dinámica organizacional (se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)

"y bueno siempre quien consigue los recursos tiene un poder bastante fuerte en cualquier tipo de organización y bueno, esto me toco a mi porque yo lo propuse y porque yo lo hice."

"Permanentemente, digamos, ningún profesional que trabajaba en los programas del SUM va solo a las jornadas con los beneficiarios. Nunca va solo, siempre va acompañado de la coordinadora, que además la lleva en auto y la trae en auto para que se haga bien concreto que, es decir, la columna vertebral de los programas son los coordinadores porque están permanentemente."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento **(se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)**

"Entre paréntesis, le bajamos el sueldo porque tienen menos que trabajar."

"Nosotros pensamos que si tuviéramos todos los recursos materiales deberíamos tener una junta directiva fuera del componente técnico y una junta directiva muy involucrada con la organización como para ser un sostén muy importante de la estructura rentada."

22-Profesional-Causa de la organización **(se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)**

"Digamos, uno de los requisitos sería la idoneidad profesional, y además coincidencia con nuestros principios."

"digamos, bueno si uno pensara que porque la gente quiere la organización, dará cierto nivel de prestigio, no me parece que se juegue por ahí me parece que se juega mas porque me interesa el proyecto del SUM...siempre esta el SUM, pero me interesa el proyecto del SUM. Ahora por ejemplo, concretamente en el proyecto de INFANCIA de este momento, ingresó una docente que dijo hace mucho tiempo que quería trabajar en este proyecto del SUM."

"Es decir, una fuerte ligación con la causa. Porque además es una fuerte ligación y probadamente, digamos los docentes del equipo de la INFANCIA y becas también son docentes que están desde hace mucho tiempo. No es que todos los años cambiáramos el equipo docente, no, hay docentes que están desde siempre. Que no son SUM pero que coinciden con la causa y están en los programas porque es el proyecto, fundamentalmente es el proyecto."

23-Profesional - Voluntario **(se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)**

"Esto es lo que siempre llevó a que nuestros proyectos tenían que tener profesionales, porque los profesionales tenían que tener una secuencia en el SUM la atención del proyecto semanal, la preparación de las clases, todo hace a que no era posible tener voluntarios."

"Tengo que concretarte porque como es.... a ver.... partiendo desde la base que voluntarios acá ha habido muy pocos y en situaciones muy puntuales, y un círculo de amigos tengamos aporta 15-20 personas por mes nada mas, y

Además si se vincula para cosas muy puntuales. Luego con estas personas nosotros una o otra tienen relaciones pero no se involucran en los proyectos,

y ahora con quien van a investigación o la evaluación post-programa de becas es justamente una amiga, una amiga mía que ya para mi tiene excelente profesional, es investigadora, es docente de la vida..."

"porque una de las cosas importantes de tener personal rentado es que los proyectos funcionen por sí, y otras de las cosas de las desventajas de no tener voluntariado es que el voluntariado de alguna manera también es la fuente de energía que puede mover otras formas de actuar, el desafío también sería poder encontrar estos voluntarios para poder hacer otras cosas, digamos que hoy nos planteamos muchas cosas lo que para caminar en este esquema, el caminar en esto que con esto que fue un camino muy directo, muy digamos..Es un sistema lineal, bueno y además hilar tan fino en cada proyecto, en esto también fue nuestras debilidades, es ocuparnos tanto del proyecto, tanto del proyecto, el proyecto era para nosotros..."

24- Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

No hay una respuesta específica a esta dimensión

25- Perfil de los profesionales (aspectos del perfil profesional)

"INFANCIA, era capacitación, eran proyectos educativos, han sido y son proyectos educativos que tienen un objetivo de cambio, de transformación, esto era importantísimo en armar equipos que coincidieran con estos principios de cambio y transformación y a largo plazo y además el nivel de interdisciplina porque INFANCIA todos los aspectos que hacen al desarrollo del niño, al desarrollo del niño por un lado y el desarrollo de quienes estaban involucrados en ese programa, sean las mujeres de los sectores populares ocupadas en el cuidado de los chicos, eran profesionales que tenían que ver con todo lo que hace al desarrollo del niño, a sus etapas del desarrollo, entonces entraron trabajadoras sociales, ciencias de la educación, psicólogas, todo lo creativo que son plásticos, músicos, expresión de la palabra, narradora, arquitectos, porque algunos de los proyectos tenían que ver con toda la parte modificación de los espacios físico y, de poder optimizar algunos recursos que la gente tenía para poder trabajar en situaciones mas favorables."

26- Requisitos de la incorporación (qué requisitos le exige la organización al profesional)

"Que nos gusten... Bueno los requisitos tienen que ver con su nivel profesional con el ser... esto sinceramente tiene que ver con que yo conozco, vos conoces, y luego el desarrollo que tiene en el proyecto. Tiene que ver con quienes somos porque nos conocemos, nos conocemos de otros ámbitos."

"Sí, sí, claro, una red, es decir no tiene un criterio de concurso, no tiene un criterio de llamar a concurso para tal lugar, para tal espacio de trabajo, porque en realidad...Digamos, uno de los requisitos sería la idoneidad profesional, y además coincidencia con nuestros principios."

"Tiene que ver con quienes somos porque nos conocemos, nos conocemos de otros ámbitos."

"Para que en el boomerang integraran el equipo del boomerang alguien del ámbito de la recreación si vimos a varia gente y nos quedamos con el que mas nos gustó."

27-Decisión de la Incorporación *(que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)*

"desde el principio para actuar en proyectos pensando en la transformación, modificación en cambios esto era necesario y un proyecto a largo plazo, esto requería de profesionales, estas eran dos cosas importantísimas."

28-Profesionalización-Argumentos *(se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)*

"Cobrábamos por la responsabilidad del proyecto. No por el cargo..."

"Es el primer año desde 1983 que el SUM esta en una situación, digamos ahí, conflictiva en cuanto a su continuidad. Porque justamente tiene que ver que es un organismo que ha defendido que las personas que trabajen tengan un salario, bueno nos encontramos con que nuestros programas tienen que ser pagos."

"Tiene que ver con los objetivos que nosotros nos planteamos que fueron los postulados del SUM, pero que los planteamos desde el principio para actuar en proyectos pensando en la transformación, modificación en cambios esto era necesario y un proyecto a largo plazo, esto requería de profesionales, estas eran dos cosas importantísimas."

"Siempre hubo personas rentadas. Vos piensa en eso, siempre hubo personas rentadas, porque todos los proyectos tenían una especificidad. INFANCIA, era capacitación, eran proyectos educativos, han sido y son proyectos educativos que tienen un objetivo de cambio, de transformación, esto era

Importantísimo en armar equipos que coincidieran con estos principios de cambio y transformación y a largo plazo y además el nivel de interdisciplina."

"el trabajo social es un trabajo que debe pagarse, esto es lo que siempre llevó a que nuestros proyectos tenían que tener profesionales, porque los profesionales tenían que tener una secuencia en el SUM la atención del proyecto semanal, la preparación del las clases, todo hace a que no era posible tener voluntarios."

"A mi me parece que es fundamental. Eso si te lo puedo contestar con mucha seguridad, yo creo que trabajar en educación y en cambios, digamos, nuestra experiencia solamente hemos podido lograrlo a partir de la incorporación de profesionales."

"Nosotros en el año 98 al 2000 tuvimos un proyecto muy importante que fue el boomerang que sigue hoy también, que fue un proyecto que demandó un esfuerzo enorme, en ese proyecto hubo cuatro coordinadores de diferentes disciplinas que, obviamente el nivel de esos profesionales fue lo que permitió que este proyecto tuviera las consecuencias que hoy nosotros hemos, el SUM de alguna manera, conocido el prestigio que este proyecto tuvo en la Universidad de Quilmes, permitió que estuviéramos hoy en la Universidad de Quilmes."

"el programa de comunitarios de VIH SIDA es un programa que no solamente trabajó con la gente en la capacitación de la enfermedad, en la epidemia, para decirlo realmente digamos, en la enfermedad, sino que tuvo como las dos cosas, ser promotor comunitario en cualquier ámbito y en cualquier situación y en esta específica del VIH SIDA, entonces esto se pudo hacer por profesionales. Que el proyecto incorporó promotores comunitarios en el proyecto como trabajadores del proyecto, pero no eran voluntarios."

"El compromiso con respecto a los docentes capacitadores, el compromiso es que desarrolle bien la tarea que para la cual se lo contrate, con respecto a las coordinadoras de programas, el compromiso es involucrarse con la organización y esto, obviamente que también ha pasado y se ha cumplido porque quienes coordinamos los programas, quienes hemos estado en la junta directiva han sido profesionales de mucha historia en esta organización."

"Sería otra., no sería el SUM, de otra manera sería otra con otra concepción."

"porque una de las cosas importantes de tener personal rentado es que los proyectos funcionen por sí, y otras de las cosas de las desventajas de no tener voluntariado es que el voluntariado de alguna manera también es la fuente de energía que puede mover otras formas de actuar, el desafío también sería poder encontrar estos voluntarios para poder hacer otras

cosas, digamos que hoy nos planteamos muchas cosas lo que para caminar en este esquema, el caminar en esto que con esto que fue un camino muy directo, muy digamos..es un sistema lineal, bueno y además hilar tan fino en cada proyecto, en esto también fue nuestras debilidades, es ocuparnos tanto del proyecto, tanto del proyecto, el proyecto era para nosotros..."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (**qué espera la organización del profesional**)

"El compromiso con respecto a los docentes capacitadores, el compromiso es que desarrolle bien la tarea que para la cual se lo contrate, con respecto a las coordinadoras de programas, el compromiso es involucrarse con la organización y esto, obviamente que también ha pasado y se ha cumplido porque quienes coordinamos los programas, quienes hemos estado en la junta directiva han sido profesionales de mucha historia en esta organización."

"pero lo que nosotros necesitamos es que respondan concretamente el proyecto para los cuales son contratados."

30-Expectativas del profesional hacia la organización (**qué espera el profesional de la organización**)

"La expectativa se la cumple el proyecto. La expectativa es el proyecto y esta en el proyecto."

"bueno si uno pensara que porque la gente quiere la organización, dará cierto nivel de prestigio, no me parece que se juegue por ahí me parece que se juega mas porque me interesa el proyecto del SUM...siempre esta el SUM, pero me interesa el proyecto del SUM."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Es el primer año desde 1983 que el SUM esta en una situación, digamos ahí, conflictiva en cuanto a su continuidad. Porque justamente tiene que ver que es un organismo que ha defendido que las personas que trabajen tengan un salario, bueno nos encontramos con que nuestros programas tienen que ser pagos."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

"Nosotros hacemos algunos procedimientos de evaluación, como es, de los grupos de gestión... Como si te dijera: los centros culturales hacen procesos de auto evaluación. Nosotros hacemos procesos de evaluación de una manera más vertical de los equipos barriales. El Comité de dirección hace procesos de auto evaluación igual que los equipos barriales. Hemos hecho en dos oportunidades, por ejemplo, un análisis organizacional que implicó entrevistas de todos los espacios de la organización, como para tener una fotografía de los conflictos que conocíamos y desconocíamos. Y sirvió mucho."

"Sí, nosotros hemos hecho varias evaluaciones externas tanto a nivel de proyecto como a nivel de organización. Tuvimos una evaluación y han sido evaluadores personas como Miguel Otenti, Antonio Lapalma, Tomás Nelson, bueno, el grupo de un programa donde esta Graciela Cardarelli, hoy hay un grupo de la última, del último año de comunicación social que son cuatro y están haciendo dos evaluaciones sobre la institución y las perspectivas futuras y las posibilidades que tenemos."

(las evaluaciones se han hecho con una mirada externa)

33-Dificultades ligadas a la organización (se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)

"Sí, sí, yo creo que sí. Yo creo que sí. Yo creo que es de ambas partes porque como los profesionales son elegidos por las relaciones pero por méritos profesionales, entonces es muy difícil que no se equivoque, que no se garantice eso, digamos, esto nos ha pasado sí al principio, en los cuerpos de docentes, en los capacitadores hemos hecho muchas pruebas porque justamente había dificultades en la metodología fundamentalmente. Es la metodología en el trabajo en talleres, en la aplicación metodológica hubo dificultades, en ese sentido nosotros habíamos instaurado espacios de formación permanente para poder, digamos, trabajar metodologías y tener una concepción unificada en cuanto a esto,.. que coincidiera."

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)

"Como tenemos un financiamiento externo, a nosotros nos afectó más la caída de las Torres Gemelas que la crisis nacional. Porque nuestro

financiado principal se mancó con la crisis de la Bolsa americana y europea hace dos años, y entonces disminuyó la inversión.”

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

No hay respuesta a esta dimensión

Grillado entrevista 9: AMIA

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada a Abraham Kahul, Presidente de AMIA. La misma se realizó el día 4 de Setiembre de 2003 a las 17:00 hs., en la Sede de la calle Pasteur 633 de esta organización. La entrevista se desarrolló en un clima ameno y de diálogo abierto, en el cual el Sr. Kahul contestó todas las preguntas que se le hicieron.

Estructura

1-Nombre de la organización

AMIA

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

La organización comienza sus actividades en el año 1894

3-Historia de la Organización *(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)*

"La Organización como tal existe desde el año 1894, el año próximo van a ser 110 años."

"Hace 2000 años que la Comunidad Judía tiene un tema de vida en la diáspora en donde se agrupa en comunidad con su templo, con sus cementerios y con la ayuda social."

"A partir de ahí pueden surgir ramificaciones como educación, recreación, etc,"

"-lamentablemente- el tema de los conductores de la AMIA a un ex banquero que quebró su Banco y junto a su banco se quedó con fondos de la Institución. Fue un período (1996-1999) de mucha lucha ideológica, religiosa -especialmente- fue período bastante duro."

"Entré en las más difícil de las circunstancias a una Institución que estaba desprestigiada, que tenía una deuda de Veinte Millones de Pesos, que estaba sospechada de elementos de corrupciones o en su dirigencia y cuando tomé el desafío me puse determinados objetivos la primera parte eran objetivos éticos, puse nuevas normas para quienes querían participar en la Comisión Directiva de la Institución."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

Se dividen en varias áreas, acción social, educación cultura. La organización realiza una gran cantidad de actividades dentro de estas áreas.

5- Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

Los destinatarios son variados. Desde chicos en edad escolar, familias en una situación precaria, desarrollo de actividades específicas para niños, jóvenes y adultos.

6- Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"Aunque te parezca mentira, el último punto que decidimos llevarles a los profesionales es que sean socios de la Institución. Y esta no fue una tarea, digamos no es difícil, puede serlo, digamos porque si alguien quiere aunque sea por cinco pesos o cuatro pesos por mes es socio de la Institución pero yo creo ellos han visto, en esta conducción, que logró cancelar la deuda de la AMIA , que la puso de pie, que logró una contención social, una contención cultural, que se integró y que esta haciendo un aporte a la sociedad Argentina impresionante porque AMIA junto con CARITAS, los evangélicos y el centro islámico son la base de la mesa del dialogo argentino, les estamos dando un aporte a un sin número de funciones que se hacen a nivel gubernamental."

"Nuestras debilidades más grandes pasan por el área económica, solo no estamos en condiciones de soportar la carga de la pobreza judía que se generó en la sociedad Argentina y que esto viene a escalar en este período se creo una clase social de judíos pobres. No son los 5000 judíos ancianos que teníamos antes sino 38000 judíos en todo el país. Solo no estamos en condiciones de hacerlo, lo cual nos hace perder parte de nuestra función que es ser nosotros los que más nos ocupamos de ellos. Y segundo no poder cumplir con los objetivos en la educación. Y si no cumplimos los objetivos en la educación vamos a generar educación para ricos y educación para pobres. Y esto nunca se vio en la historia de la Comunidad Judía en la Argentina. Yo voy a luchar por lo menos para que en los próximos años no se de esto. Aunque en la práctica hoy ya tenemos muchas instituciones que están trabajando dos veces por semana o tres veces por semana, pero mi objetivo es que no caiga la matrícula escolar y se pueda mantener haciendo el máximo del esfuerzo y para eso estamos previendo que el año que viene vamos a apoyar mucho más. En el resto nos sentimos muy fuertes, tenemos un temor que es La Causa AMIA, 9 años de injusticia, de una sociedad Argentina y una sociedad Judía que exige y que requiere

Justicia por La Causa y puede ocurrir que el juicio no se llegue a encontrar a los responsables siendo una decepción comunitaria muy grande."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Abraham Kaúl

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

Presidente

9-Perfil Profesional (**se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado**)

"Luego el movimiento juvenil, yo estuve en el movimiento juvenil sionista socialista, que recogía estas vertientes de lo mejor del judaísmo y lo mejor de los profetas y del accionar social. Luego volqué todo esto, tuve una formación en Israel de un año, como líder. Luego volví trabajé coordinando grupos de jóvenes, instituciones durante ocho o nueve años de mi vida. Luego mi formación se completó con el estudio de psicología, yo fui more –fui docente-, en una etapa importante también."

"diez años en que yo me dediqué a mi profesión, la psicología, pero como decimos en psicología lo que no se elabora se resuelve, se repite. Después de estos diez años volví a partir de una nueva función que es la política ya había hecho todos los planes anteriores, hijo, alumno, líder comunitario, madrij, docente y me tocaba ahora la política en la era de la conducción."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (**hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente**)

"Bueno el recorrido yo diría que más dentro de la Organización es dentro de la comunidad."

"en el año 1996 es la primera vez que me incorporo a la Institución en un cargo importante que era ser miembro del ejecutivo como Presidente de la Comunidades Judías del Interior."

"Cuando surgió el año pasado la gran crisis en la Argentina decidí no, sin dificultades la decisión fue difícil, fue dura, dedicar un año sabático, en realidad son tres años sabáticos, dejar mi trabajo; porque esto es así. Para hacer la tarea que lleva un desarrollo hay que es un a tarea full time, esta, dejar prácticamente mi trabajo y para ayudar a contener y desarrollar la vida judía que estaba en un momento muy delicado, asumí la presidencia de la AMIA."

11-Tareas que realiza **(cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización)**

No hay una referencia específica de este aspecto en la entrevista

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Sí

13-Perfil del Director Ejecutivo **(se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo)**

"Por algunos aspectos muy importantes, yo decidí poner un Director Ejecutivo que la Institución no tenía y que yo vi que esa persona era un "tapado" dentro de la Institución. O sea una persona que tenía unos 15 años en la Institución, un profesional capacitado, que conocía todos los vericuetos de la misma y a toda la gente que trabaja en la Institución después de 15 años, estaba rentado a cargo de la de la dirección del Dpto. Administrativo, un contador y profesional, un muchacho relativamente joven; que yo veía que tenía toda la potencialidad pero que nunca la pudo desarrollar."

14-Cantidad de profesionales en la organización **(discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)**

"hay profesionales por área... acción social, educación, cultura, discapacidad..."

15-Cantidad de Rentados **(discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas)**

No hay un dato preciso en la entrevista. Por la estructura de la Amia es posible establecer su existencia.

16- Cantidad de Voluntarios (*discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas*)

"La AMIA tiene un RAT que lo integran 112 miembros que se reúne dos veces por año, en La Asamblea de representantes , tiene una Comisión Directiva integrada por más o menos 22 miembros y tiene un Ejecutivo de esa Comisión Directiva que lo integra más o menos 6 personas, generalmente Presidente, Vicepresidente, Secretario, ..."

"Bueno en realidad le ponemos nosotros el complemento de la tarea voluntaria, que es ponerle un voluntario en cada área en función de que cada área debe tomar decisiones."

17-Fuentes de Financiamiento (*dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar*)

Por datos relevados luego de la entrevista, la organización funciona con una estructura mutual en la cual obtiene fondos de sus socios. También ha obtenido fondos de organismos de financiación en el exterior del país.

18- Política de Financiamiento (*releva la existencia y características de la política de obtención de fondos*)

No hay datos acerca de este aspecto en la entrevista

.....

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (*se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno*)

"La AMIA tiene un RAT que lo integran 112 miembros que se reúne dos veces por año, en La Asamblea de representantes , tiene una Comisión Directiva integrada por más o menos 22 miembros y tiene un Ejecutivo de esa Comisión Directiva que lo integra más o menos 6 personas, generalmente Presidente, Vicepresidente, Secretario, ..."

"desde el punto de vista profesional, la AMIA funciona como un gobierno. Tiene muchos departamentos ligados a la acción social, a la educación, a la

cultura, a la discapacidad, al trabajo, donde uno aunque sea el rol de presidente no está capacitado para poder interiorizarse y conocer cuál es la manera más adecuada o la mejor manera de trabajar en cada una de estas áreas. Cada área requiere de un director y un profesional que estén especializados."

"el área de acción social es el más importante de la AMIA en cantidad de recursos, personal que maneja."

20-Dinámica organizacional *(se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)*

"Entré en las más difícil de las circunstancias a una Institución que estaba desprestigiada, que tenía una deuda de Veinte Millones de Pesos, que estaba sospechada de elementos de corrupciones o en su dirigencia y cuando tomé el desafío me puse determinados objetivos la primera parte eran objetivos éticos, puse nuevas normas para quienes querían participar en la Comisión Directiva de la Institución."

" La primera era que nadie debía tener en su actividad personal una quiebra o una convocatoria de acreedores, podía tenerlo, puede ser muy buena persona y muy buen judío pero no era el modelo para la Comunidad que queríamos engendrar. Segunda condición era que nadie podía tener un cargo oficial en el gobierno nacional o el gobierno de la provincia de Buenos Aires, porque se hacía sospechado de beneficio personal; tercero nadie podía tener relaciones comerciales con la Institución ni profesionales rentados, ni yo podría venderles pasajes a la Institución ni un abogado podría asesorar a la misma en forma rentada. Y cuarto ninguno de nosotros podía tener un cargo en la Institución que sea rentado."

"Bueno en realidad le ponemos nosotros el complemento de la tarea voluntaria, que es ponerle un voluntario en cada área en función de que cada área debe tomar decisiones. O sea yo no le voy a decir a un asistente social cómo debe hacer su entrevista, a un necesitado que llega y que va bajo qué condiciones tiene que hacer tal o cual cosa pero como directivo voluntario del área asistencia social yo puedo políticamente cuanto voy a destinar para ese necesitado."

"los problemas humanos y sociales que se plantean muchas veces y que no siempre el profesional tiene que ser quien lo enfrente al problema hay muchos problemas que se presentan y no siempre tiene que ser el profesional quien aborde y de la solución. Entonces ahí interviene, también, el voluntario, que atiende a la persona, a la familia, le da la explicación correspondiente y toma la decisión correspondiente, mas allá que ese

voluntario se integre a una mesa ampliada donde informa su área, cada área y de ahí hacemos el todo que hace a la Institución."

"Los profesionales con los profesionales entre sí es bueno, porque hay semanalmente una reunión entre ellos pero yo por ejemplo estoy poco en contacto con ellos. Eso es un error. Reconozco que es un error, estoy poco con ellos y con el personal en general. Es como que es tanto el alud que uno a veces siente que este quinto piso es como la torre en donde cuesta saber lo que cotidianamente pasa en cada sector."

"yo no le puedo exigir a nadie que renuncie a su vida personal para que se dedique cien por cien a la Institución porque es imposible. El voluntario es un voluntario part time, que viene un determinado tiempo que puede, que no tiene tanto trabajo y que lo puede destinar a la Institución."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"Yo creo que hay un problema de presupuesto. Esto es importante. No hay ninguna Institución que pueda funcionar sin profesionales, el profesional esta para ayudar a encausar esta línea de esta línea de ONG's, este pensamiento, esta religión, en el camino adecuado, con los mecanismos correspondientes."

"Para el cumulo de desafíos que estamos enfrentando ahora, los necesitamos fuertemente. Yo creo que, nosotros ahora vamos a crear una nueva entidad educativa y va haber que llamar a profesionales y se va a llamar a profesionales. La Institución esta bien, esta saneada, puede contratar profesionales, puede seguir dando ayuda, y mucha."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"En es perfil lo que hice fue ganar el precio que debía haber pagado si hubiese traído una persona de afuera a la que habría que imbuirla del espíritu, la ideología, el conocimiento de la gente, etc. etc. O sea gane muchísimo tiempo tomando una persona que sabía que conocía era parte de la Institución."

"Yo creo que... compartir la misión de la Institución. Esto es fundamental. Si viniera alguien que diga bueno sí yo soy judío pero no veo necesario de que

La Comunidad Judía tenga que tener una cultura distinta, una religión distinta, sino que debería eliminarse las barreras con los demás sectores sociales, eso no está dentro de la misión de la Institución. La Institución considera que la diversidad cultural y religiosa hace a la riqueza de un país quien no comparta ese objetivo no podría trabajar con nosotros."

"Aunque te parezca mentira, el último punto que decidimos llevarles a los profesionales es que sean socios de la Institución. Y esta no fue una tarea, digamos no es difícil, puede serlo, digamos porque si alguien quiere aunque sea por cinco pesos o cuatro pesos por mes es socio de la Institución pero yo creo ellos han visto, en esta conducción, que logró cancelar la deuda de la AMIA, que la puso de pie, que logró una contención social, una contención cultural, que se integró y que esta haciendo un aporte a la sociedad Argentina impresionante porque AMIA junto con CARITAS, los evangélicos y el centro islámico son la base de la mesa del dialogo argentino, les estamos dando un aporte a un sin número de funciones que se hacen a nivel gubernamental."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Bueno en realidad le ponemos nosotros el complemento de la tarea voluntaria, que es ponerle un voluntario en cada área en función de que cada área debe tomar decisiones. O sea yo no le voy a decir a un asistente social cómo debe hacer su entrevista, a un necesitado que llega y que va bajo qué condiciones tiene que hacer tal o cual cosa pero como directivo voluntario del área asistencia social yo puedo políticamente cuanto voy a destinar para ese necesitado."

"los problemas humanos y sociales que se plantean muchas veces y que no siempre el profesional tiene que ser quien lo enfrente al problema hay muchos problemas que se presentan y no siempre tiene que ser el profesional quien aborde y de la solución. Entonces ahí interviene, también, el voluntario, que atiende a la persona, a la familia, le da la explicación correspondiente y toma la decisión correspondiente, mas allá que ese voluntario se integre a una mesa ampliada donde informa su área, cada área y de ahí hacemos el todo que hace a la Institución."

24-Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

"Por supuesto habría cosas que tenía que formarlos pero que tenía el 80 por ciento de las cualidades para hacer esta tarea. Y esto fue creo un gran éxito porque la Institución -realmente- continua trabajando muy bien y creo que, inclusive, después de esta decisión, trabajo mucho mejor porque conocía a Todos los directores y a todos los empleados de la Institución. O sea conocía las ventajas, fortalezas y debilidades de cada uno."

"la única profesional que se incorporó en esos momentos, que por concurso, fue la Directora de Acción Social,"

25-Perfil de los profesionales (**aspectos del perfil profesional**)

"desde el punto de vista profesional, la AMIA funciona como un gobierno. Tiene muchos departamentos ligados a la acción social, a la educación, a la cultura, a la discapacidad, al trabajo, donde uno aunque sea el rol de presidente no esta capacitado para poder interiorizarse y conocer cuál es la manera más adecuada o la mejor manera de trabajar en cada una de estas áreas. Cada área requiere de un director y un profesional que estén especializados."

26-Requisitos de la incorporación (**qué requisitos le exige la organización al profesional**)

"Yo creo que... compartir la misión de la Institución. Esto es fundamental. Si viniera alguien que diga bueno sí yo soy judío pero no veo necesario de que la Comunidad Judía tenga que tener una cultura distinta, una religión distinta, sino que debería eliminarse las barreras con los demás sectores sociales, eso no está dentro de la misión de la Institución. La Institución considera que la diversidad cultural y religiosa hace a la riqueza de un país quien no comparta ese objetivo no podría trabajar con nosotros."

"Aunque te parezca mentira, el último punto que decidimos llevarles a los profesionales es que sean socios de la Institución. Y esta no fue una tarea, digamos no es difícil, puede serlo, digamos porque si alguien quiere aunque sea por cinco pesos o cuatro pesos por mes es socio de la Institución pero yo creo ellos han visto, en esta conducción, que logró cancelar la deuda de la AMIA, que la puso de pie, que logró una contención social, una contención cultural, que se integró y que esta haciendo un aporte a la sociedad Argentina impresionante porque AMIA junto con CARITAS, los evangélicos y el centro islámico son la base de la mesa del dialogo argentino, les estamos dando un aporte a un sin número de funciones que se hacen a nivel gubernamental."

27-Decisión de la Incorporación (**que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales**)

No hay un señalamiento a esta dimensión en la entrevista

28-Profesionalización-Argumentos (se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)

"Yo creo que hay un problema de presupuesto. Esto es importante. No hay ninguna Institución que pueda funcionar sin profesionales, el profesional esta para ayudar a encausar esta línea de esta línea de ONG's, este pensamiento, esta religión, en el camino adecuado, con los mecanismos correspondientes."

"El mecanismo final lo decide los voluntarios que es la misión, la famosa misión de esa Institución. Pero en la práctica no existe ninguna Institución que pueda llegar a la misión equis sin tener, los canales orientados por un profesional que sea especialista en el área."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (qué espera la organización del profesional)

"Yo creo que... compartir la misión de la Institución. Esto es fundamental."

30-Expectativas del profesional hacia la organización (qué espera el profesional de la organización)

"Bueno yo creo que hoy, no sé en el pasado, ser un profesional de AMIA es tener un prestigio dentro de la Comunidad Judía Argentina y un prestigio en la sociedad en general."

"solo como ejemplo, no, acá pasaron varios candidatos a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, todos se han sentido muy impactados con el alto nivel de capacitación y profesionalidad de la AMIA. Yo creo que un profesional hoy de AMIA -no digo egresa- pero decide retirarse de AMIA y actuar en algún organismos estatal o internacional que son los dos pasos que le quedan tiene las puertas abiertas. Yo creo que los profesionales de AMIA hoy pueden estar v trabajando en cualquier organismo del estado pero lo mas triste es que me los llevan los organismos internacionales."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Es decir que la Institución, una parte ya la tenía y la otra parte se fue puliendo con profesionales especializados en cada una de esas áreas."

"Desde mi rol es que estoy mucho más en contacto con el Director Ejecutivo, que es un poco quien debe canalizar todo aquello que vuelca el Presidente Y la conducción general. Es el que cotidianamente hace que la Institución siga adelante, es con quien más contacto estoy."

"El tema no esta en los profesionales, los profesionales no des-balancean la Institución."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

Si bien no hay una alusión precisa a este aspecto, la relación profesional - voluntario, puede percibirse una estructura de evaluación - control.

33-Dificultades ligadas a la organización **(se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)**

"solo como ejemplo, no, acá pasaron varios candidatos a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, todos se han sentido muy impactados con el alto nivel de capacitación y profesionalidad de la AMIA. Yo creo que un profesional hoy de AMIA –no digo egresa- pero decide retirarse de AMIA y actuar en algún organismos estatal o internacional que son los dos pasos que le quedan tiene las puertas abiertas. Yo creo que los profesionales de AMIA hoy pueden estar v trabajando en cualquier organismo del estado pero lo mas triste es que me los llevan los organismos internacionales."

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social **(referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)**

"Con la inclusión de la AMIA junto a CARITAS y demás entidades sociales estoy generando una base de que la comunidad Judía no puede quedar desligada del destino nacional, hay que participar. Dentro hay una cantidad de judíos pero con una participación mucho más activa que lo tuvo en el pasado." (6)

"Nuestras debilidades más grandes pasan por el área económica, solo no estamos en condiciones de soportar la carga de la pobreza judía que se generó en la sociedad Argentina y que esto viene a escalar en este período se creo una clase social de judíos pobres. No son los 5000 judíos ancianos que teníamos antes sino 38000 judíos en todo el país. (6)

35-Tercer sector y aspectos históricos (**referencias generales entre ambos términos**)

No hay una alusión específica a este aspecto

Grillado entrevista 10: Fundación Del Viso

A continuación se transcriben los fragmentos seleccionados de la entrevista realizada al Sr. Marcos Cytrynblum, Presidente de la Fundación Del Viso. La misma se realizó el día 10 de Setiembre de 2003 a las 20:00 hs., en su Sede de Cap.Federal. La entrevista se desarrolló en un clima de amabilidad, destacando por parte del entrevistado, su afán por buscar claridad en las respuestas. La entrevista tuvo 2 breves interrupciones por llamados desde el exterior que recibió el Sr. Cytrynblum.

Estructura

1-Nombre de la organización

Fundación Del Viso

2-Año de comienzo de las actividades de la organización

1988

3-Historia de la Organización *(aspectos que hacen al recorrido de la organización desde su nacimiento hasta la actualidad)*

"La Fundación Del Viso se inició hace quince años. Un grupo de personas que vivimos en un Country,(...) nos resistimos a vivir tanta desigualdad y nos pusimos a pensar y hacer cosas a favor de esas personas que estaban del otro lado de la cerca. Así comenzó la Fundación."

"Lo primero que hizo la Fundación es un programa para sacar a los niños de las calles. Se construyó un club, que hoy tiene un campo de deportes, un salón de fiestas, hay un jardín de infantes dentro del club y un consultorio médico para una población de una zona bastante populosa de Del Viso que se llama La Loma."

"luego no había un jardín de infantes gratuito en Del Viso, gratuitos y estatales, entonces compramos una casa, la adecuamos a la circunstancia y la entregamos al circuito integral oficial y fue el primer jardín de infantes gratuito de la zona. Ahora tenemos tres jardines de infantes"

"en todo este tiempo también construimos y habilitamos un colegio secundario que hoy tiene dos mil niños en tres turnos. Niños y Adolescentes. Ultimamente hemos creado una escuela para chicos con distintas dificultades, auditivas, mentales y motriz. Hoy tiene 180 chicos y hay además una lista de espera de unos 90."

"Tenemos un programa para atender a adolescentes desertores de la escuela y distintas falencias familiares, a esos adolescentes que van desde los 12 y 22 años, los recibimos, les damos computación, inglés, les enseñamos oficios."

"Hicimos 6 consultorios externos en el hospital, un laboratorio, lo dotamos de una ambulancia, dos consultorios odontológicos."

"Por el '93 a partir del delito de "portación de profesión" y habida cuenta de que nosotros en la Fundación tropezamos con piedras que habían tropezado otras organizaciones y estas equivocaciones nos quitaban recursos para enmendar los casos. Entonces vimos la necesidad de tener un medio en donde las organizaciones nos interconectábamos por un lado, y por otro lado que fuese un puente hacia el Estado y hacia el empresariado para que advirtiera que había un movimiento, que no era orgánico, que estaba naciendo con mucha fuerza y se estaba desarrollando con mucha fuerza y decidimos lanzar la revista Tercer Sector, que ya cumple 10 años-."

"También tenemos un acuerdo con la Fundación Telefónica donde le dotamos de los contenidos de la página solidaria que ellos tienen en su red. Al mismo tiempo hemos participado de una sociedad con la Universidad de Lomas de Zamora, hemos creado una agencia de noticias solidarias con lo que alimentamos a unos 200 medios de todo el país. Se llama la Agencia A1, que ya tiene 4 años."

4-Actividades que realiza la organización (*hace referencia a la serie de actividades que realiza en el presente*)

"Todo esto se desarrolla acá en la sede de la Fundación, que está partida en dos. Una parte es la difusión de la solidaridad y otra es la acción de campo que desarrolla la Fundación.(respecto a los puntos anteriores)"

"en estos dramáticos últimos tres años se nos han generado una demanda alimentaria y hoy estamos asistiendo a 26 comedores populares. Nosotros estamos entregando 12 toneladas de alimentos por mes, ocho toneladas de fruta y 4 toneladas de otros alimentos."

5-Destinatarios (*hace referencia a la población destinataria de las actividades de la organización*)

"Niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad"

6-Objetivo de la Organización (*que se pretende lograr a partir de las actividades de la organización*)

"Hay procedimientos, yo no lo sabía, y en este caso hablé con un cura que esta en el pueblo de al lado, él hace distribucionismo, no es nuestro caso

nosotros no hacemos distribucionismo, estamos ahora en el tema de los comedores populares por la emergencia. Nosotros hacemos cosas más estructurales, más de desarrollo de programas que de asistencia misma."

.....

Entrevistado

7-Nombre:

Marcos Cytrinblum

8-Cargo en la organización (**cargo que ocupa en la actualidad**)

Fundador y Presidente.

9-Perfil Profesional (**se trata de relevar datos acerca del perfil del entrevistado**)

"Yo soy un aprendiz, porque no estaba en los planes, ni en los míos tampoco. Cuando esto ocurrió, esta situación de crisis económica que mencione, en los '80, en ese momento yo dirigía un periódico en la Argentina(Clarín) y empecé a hacer cosas con un grupo de amigos y ahí empezamos."

10-Recorrido del entrevistado en la organización (**hace referencia al recorrido en la organización desde el momento de su vinculación hasta el presente**)

"Fue un recorrido de aprendizaje mi..."

"Exactamente. Yo soy un aprendiz, porque no estaba en los planes, ni en los míos tampoco. Cuando esto ocurrió, esta situación de crisis económica que mencione, en los '80, en ese momento yo dirigía un periódico en la Argentina(Clarín) y empecé a hacer cosas con un grupo de amigos y ahí empezamos, tuvimos primero reconocimiento del exterior, la Fundación Kellogg en el año '91 '92 nos financió este programa para jóvenes durante tres o cuatro años. Después ya lo continuamos nosotros. Y bueno de eso se trata. Hay un grupo de personas que trabaja de voluntarios y de profesionales."

11-Tareas que realiza (**cuáles son las tareas que lleva adelante en la organización**)

(No hay una cita concreta al respecto)

.....

RR. HH. de la Organización

12- Existencia de Director Ejecutivo

Sí. Una Directora Ejecutiva

13-Perfil del Director Ejecutivo (**se trata de relevar cuál es el perfil de quien ocupa ese cargo**)

"porque la Directora Ejecutiva no es una chica que se sienta y se apoltrona en el escritorio, dos días por semana va a Del Viso y va controlando los proyectos."

(provino de otra organización: SES)

"En principio siguiendo el criterio este de que prefiero al médico que se involucra antes del profesional aséptico, en nuestro caso puntual nuestra Directora Ejecutiva tiene un primer enorme beneficio que es un propio regocijo por el trabajo que eligió y además sabe que su crecimiento va ir a la par que el crecimiento de la Organización. Es decir cuando la Organización se hace más fuerte y ayuda a más personas, ella va a crecer. En todos los órdenes, el profesional, en lo económico, en lo humano."

14-Cantidad de profesionales en la organización (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Y el campo de la difusión, donde tenemos prácticamente a nadie en forma voluntaria, porque estamos trabajando siempre con profesionales. Esta es una tarea muy específica que requiere cierto profesionalismo."

"Todo el área de difusión es toda un área absolutamente rentada, porque además lo que producen tiene financiación."

"tenemos algunas personas, en el área social, que son muy poquitos, no ganan mucho dinero pero es lo que podemos hacer. Algunos están a medio tiempo y a otros e les paga por una tarea puntual."

"Rentadas..., lo que desbalancea es el área de difusión, yo te diría ... incluimos ahí una especie de pasantes, a los pasantes, entonces la rif tiene 4 ó 5, la revista tiene 5 fijos y una gran cantidad de colaboradores, la agencia A1 2 ó 3, tenemos una secretaria ejecutiva que es la que recibe todo, (se corta la cinta) es porque es quien esta más al tanto de todo, maneja los ingresos y egresos de comunicaciones."

15-Cantidad de Rentados (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Y ahora presido la cooperativa de la zona. El 15 por ciento de la población laboral de la cooperativa surge de estos chicos."

"Tenemos la infraestructura básica de una casa, que es una persona y bueno que se le paga acá, hace la limpieza de casa..."

16- Cantidad de Voluntarios (**discriminando las áreas donde desarrollan sus tareas**)

"Los que trabajan en el sector social, propiamente dicho, en el campo de Del Viso; donde tenemos poca gente rentada y mucho voluntariado."

"Tenemos un cuerpo de voluntarios de mujeres que ayudan allí, que conversan, que exploran las necesidades, las evalúan y las trasladan al Consejo."

17-Fuentes de Financiamiento (**dónde obtiene la organización el dinero necesario para funcionar**)

"Lo hicimos con un esfuerzo personal (respecto de la revista Tercer Sector) y de la Fundación los primeros dos números y luego logramos la financiación de la Fundación Kellogs de EEUU que me estuvo ayudando cinco años hasta que logramos la auto-financiación y hoy estamos, muy vitales, superamos todas las crisis económicas y nos manejamos con lo que nosotros producimos en publicidad."

"tuvimos primero reconocimiento del exterior, la Fundación Kellogg en el año '91 '92 nos financió este programa para jóvenes durante tres o cuatro años. Después ya lo continuamos nosotros."

"Todo el área de difusión es toda un área absolutamente rentada, porque además lo que producen tiene financiación. Lo otro es más duro porque cuesta mucho, más en estos tiempos, obtener donativos."

18- Política de Financiamiento (**releva la existencia y características de la política de obtención de fondos**)

"Todo el área de difusión es toda un área absolutamente rentada, porque además lo que producen tiene financiación."

Aspectos Organizacionales

19-Areas de la Organización (se trata de relevar los sectores en que está dividida la organización y las tareas de cada uno)

"Sí. Existe un Consejo Directivo, que es honorario, gente voluntaria que colabora con el Presidente en la conducción de la Organización. Después tenemos una Directora Ejecutiva que es una chica que se llama Licy Bangel, que viene del SES, que es otra Organización y ella es la cabeza del cuerpo profesional que está dividido en dos. Los que trabajan en el sector social, propiamente dicho, en el campo de Del Viso; donde tenemos poca gente rentada y mucho voluntariado. Y el campo de la difusión, donde tenemos prácticamente a nadie en forma voluntaria, porque estamos trabajando siempre con profesionales. Esta es una tarea muy específica que requiere cierto profesionalismo."

20-Dinámica organizacional (se relevan los aspectos que hacen al funcionamiento de la organización desde los diversos niveles que la componen)

"En los trabajos de base, en nuestro caso –esto no lo generalizaría-, nuestra Directora Ejecutiva es una persona que trabaja en el campo. No recibe la información, la procesa y dicta decretos. No. Ella va conversa con la persona y eso genera mucha adhesión, todo el trabajo con los comedores populares y la generación de una red que se ha constituido en Del Viso, Maquinista Sabio y Alberti."

"Claro que sí. Nosotros tenemos reuniones periódicas entre todas las personas rentadas con el Presidente, intercambiamos opiniones. Mas por las características de esta Organización que tiene dos objetivos sociales tan distintos. Uno el trabajo de campo y otro el trabajo periodístico de difusión."

(los profesionales de ambos sectores se juntan) "Sí, si, porque el paraguas es para todos."

.....

Profesionalización

21-Profesionalización y Financiamiento (se trata de relevar los aspectos que relacionan la profesionalización con el financiamiento)

"Los profesionales tienen un costo. Las ONG's u organizaciones como la nuestra tiene un preexpuesto y tienen ingresos, esos ingresos dependen, a veces, de factores difíciles de determinar con anterioridad, a veces recibimos una donación otras veces no la recibimos, pero nos tenemos que manejar con un presupuesto porque de ese presupuesto van a surgir las cosas que podamos desarrollar, los planes que podamos trabajar. Entonces la necesidad de los profesionales esta dada por la necesidad que nos impone la gente. La posibilidad de tener esos profesionales depende de los recursos con que contamos. La presencia de los profesionales sin duda va a significar tener más recursos, porque vamos a estar mejor organizados, vamos a poder llegar mejor a la gente que puede dar esos recursos. Es todo.., esta una cosa relacionada con la otra."

"Si no hubiera limitaciones presupuestarias estaríamos haciendo muchas más cosas de las que hacemos.(...) Estaría en función de los nuevos desafíos que asumiríamos si tuviéramos más dinero. Digamos, primero es la necesidad y después es el profesional. Primero el caballo y después el carro."

"Nosotros estamos limitados por nuestra capacidad limitada de recursos."

22-Profesional-Causa de la organización (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la causa de la organización)

"Yo creo, en mi caso personal, conocimiento de la persona, su grado de aproximación a la temática, su conocimiento profesional de esta temática, sus conocimientos profesionales, pero en esto –digamos- como en la medicina está el médico aséptico –estoy hablando a título personal- que hace lo suyo muy prolijamente, tal vez, y un médico con misma capacidad científica y profesional que se involucra y que vive apasionadamente su profesión. Yo elijo a este último para mi Organización."

"En principio siguiendo el criterio este de que prefiero al médico que se involucra antes del profesional aséptico, en nuestro caso puntual nuestra Directora Ejecutiva tiene un primer enorme beneficio que es un propio regocijo por el trabajo que eligió y además sabe que su crecimiento va ir a la par que el crecimiento de la Organización. Es decir cuando la Organización se hace más fuerte y ayuda a más personas, ella va a crecer. En todos los órdenes, el profesional, en lo económico, en lo humano."

"El que te acabo de decir. Es decir estamos en una causa todos juntos, el objetivo es el mismo, cambian un poco los roles pero estamos con la misma camiseta."

23-Profesional - Voluntario (se trata de relevar los aspectos que relacionan al profesional con la figura del voluntario)

"Tuvimos mucha oferta de voluntariado y mucha de esa oferta de voluntariado se perdió en los tiempos o por la fatiga de los voluntarios o por la falta de conducción de los mismos. Esta es una de las razones principales que determinaron que alguien pudiera encausar toda esa vocación de voluntario para que este viera que su esfuerzo tenía un resultado concreto y no fuera una cosa aleatoria o ambigua."

"Los esfuerzos, el caso de los voluntarios que recién vimos, los voluntarios que quieren apreciar su tiempo, que no están conducidos para lograr una eficiencia, un uso racional del recurso humano, se cansa y se va, por lo que hace muy poquito frente a lo que puede hacer si esta conducido por un profesional."

24- Procedencia de los profesionales (se trata de relevar el recorrido dentro o fuera de la organización anterior a la actual función profesional)

"Hicimos una búsqueda, así general, en una de estas diversidades que forman profesionales del sector, pedimos un listado de personas que habían egresado de allí y realmente tuvimos como 30 ó 35 curriculums y era toda gente interesante y demás y en nuestro caso en particular de dirigir Directora Ejecutiva ascendimos a una persona que no tenía esa condición todavía pero conocía Del Viso, venía trabajando con nosotros hace mucho tiempo y preferimos a esa persona de adentro de la Organización. Porque además tenía experiencia en otras organizaciones."

25- Perfil de los profesionales (aspectos del perfil profesional)

"En principio siguiendo el criterio este de que prefiero al médico que se involucra antes del profesional aséptico, en nuestro caso puntual nuestra Directora Ejecutiva tiene un primer enorme beneficio que es un propio regocijo por el trabajo que eligió y además sabe que su crecimiento va ir a la par que el crecimiento de la Organización. Es decir cuando la Organización se hace más fuerte y ayuda a más personas, ella va a crecer. En todos los órdenes, el profesional, en lo económico, en lo humano."

26- Requisitos de la incorporación (qué requisitos le exige la organización al profesional)

"Yo creo, en mi caso personal, conocimiento de la persona, su grado de aproximación a la temática, su conocimiento profesional de esta temática, sus conocimientos profesionales, pero en esto –digamos- como en la medicina está el médico aséptico –estoy hablando a título personal- que hace lo suyo muy prolijamente, tal vez, y un médico con misma capacidad científica y profesional que se involucra y que vive apasionadamente su profesión. Yo elijo a este último para mi Organización. Yo creo, en mi caso

personal, conocimiento de la persona, su grado de aproximación a la temática, su conocimiento profesional de esta temática, sus conocimientos profesionales, pero en esto –digamos- como en la medicina está el médico aséptico –estoy hablando a título personal- que hace lo suyo muy prolijamente, tal vez, y un médico con misma capacidad científica y profesional que se involucra y que vive apasionadamente su profesión. Yo elijo a este último para mi Organización."

27-Decisión de la Incorporación *(que elementos dispusieron la decisión de incorporar profesionales)*

"Es fundamental la incorporación de un profesional que es responsable, que conozca la materia, que responda ante el Consejo Directivo, que rinda cuentas y muestre los resultados. Es fundamental el profesionalismo en esta como en cualquier Organización."

"Porque ahí terminan todos los fines sin destino, en las ganas de hacer, en no saber bien qué, y tampoco para qué. Es por ello que contratamos un profesional que coordine a los voluntarios."

"En los casos en que nos tocó actuar el proceso fue la necesidad que nos viene del exterior, la conciencia de que no podíamos afrontarla con lo que teníamos, la búsqueda del profesional y la afinidad del profesional con esta temática."

28-Profesionalización-Argumentos *(se trata de relevar los argumentos relacionados a la profesionalización)*

"Yo te cuento esto, en un comienzo yo tenía una enorme equivocación. Porque ni aproximación a esta problemática tenía que ver con una cosa vocacional, por mi ideario juvenil por ahí, la resistencia a aceptar un mundo tan desigual, etc. Entonces cuando me decía que había gente que cobraba yo me sublevaba mucho. El tiempo y los golpes, me hicieron entender y además los viajes y conocer organizaciones de EEUU, España, Brasil, que estaba profundamente equivocado y hoy soy el más acérrimo defensor de los profesionales."

"Importantísimo. Aunque sea pequeña que tenga una cabeza, si es que tiene cuerpo directivo que desarrolla otras actividades. Yo entiendo que hay otras organizaciones que el Presidente dedica todo el tiempo a la Organización, bueno si dedica toda su vida a la Organización, está ocupando el rol de un profesional. Las organizaciones que conozco todas necesitan un profesional."

"Estaría en función de los nuevos desafíos que asumiríamos si tuviéramos más dinero. Digamos, primero es la necesidad y después es el profesional. Primero el caballo y después el carro."

29-Expectativas de la organización hacia el profesional (**qué espera la organización del profesional**)

"En principio siguiendo el criterio este de que prefiero al médico que se involucra antes del profesional aséptico (...)."

30-Expectativas del profesional hacia la organización (**qué espera el profesional de la organización**)

"En principio siguiendo el criterio este de que prefiero al médico que se involucra antes del profesional aséptico, en nuestro caso puntual nuestra Directora Ejecutiva tiene un primer enorme beneficio que es un propio regocijo por el trabajo que eligió y además sabe que su crecimiento va ir a la par que el crecimiento de la Organización. Es decir cuando la Organización se hace más fuerte y ayuda a más personas, ella va a crecer. En todos los órdenes, el profesional, en lo económico, en lo humano."

31-Efectos de la profesionalización en el funcionamiento de la organización

"Es fundamental la incorporación de un profesional que es responsable, que conozca la materia, que responda ante el Consejo Directivo, que rinda cuentas y muestre los resultados. Es fundamental el profesionalismo en esta como en cualquier Organización."

"Tuvimos mucha oferta de voluntariado y mucha de esa oferta de voluntariado se perdió en los tiempos o por la fatiga de los voluntarios o por la falta de conducción de los mismos. Esta es una de las razones principales que determinaron que alguien pudiera encausar toda esa vocación de voluntario para que este viera que su esfuerzo tenía un resultado concreto y no fuera una cosa aleatoria o ambigua."

"Totalmente. Una Organización de esta envergadura, con quince años de vida, con toda la actividad que desarrolla tanto en el campo social como en el campo de la difusión, es impensable absolutamente impensable sin profesionales."

(de no haber incorporado profesionales) "En el área de la difusión imposible. Y en el área de social mucho más trabajosa de lo que es."

32- Instancias de evaluación de la tarea de los profesionales

"No. Es tan perceptible..., los informe que estos profesionales realizan a pedido y por vocación propia al Consejo Directivo son la muestra más cabal de su necesidad y de su eficiencia."

33-Dificultades ligadas a la organización (se trata de indagar en general que registro de problemas hay en la organización respecto del trabajo de los profesionales)

No hay referencia a este punto en la entrevista.

.....

Contexto

34-Contexto Histórico Social (referencias al contexto y a decisiones vinculadas con él)

"La amenaza tiene que ver con la Argentina que se hunde, la demanda de sostenimiento. Es decir mientras nosotros ponemos unos ladrillos de día, algunos diablos que de noche nos tiran los de ese día y los de dos días antes. No?. Pero bueno no hay que amilanarse y sacar experiencia y regocijo de lo que se hizo. Nos pasa que tantos profesionales como gente que estamos acá porque queremos al sentirnos juntos en un mismo barco nos sentimos fuertes."

35-Tercer sector y aspectos históricos (referencias generales entre ambos términos)

No hay referencias a esta dimensión en la entrevista.