

Nulidad atacar dichos actos administrativos denunciando la violación de los artículos antes mencionados.

4. **Podría la Inspectoría del Trabajo** en el Procedimiento de Reducción de Personal, **proponer una Reglamentación**, en la cual, las partes designasen sendos expertos que verificasen la situación mercantil de la Empresa. Ello, con el objeto de asesorar sobre las decisiones a tomar, toda vez, que sobre este procedimiento no hay Reglamentación por parte del Poder Ejecutivo.

5. **Entendemos que para las Inspectorías del Trabajo representa un verdadero problema tener que decidir sobre un Recurso de Nulidad que le diera LEGALIDAD al LOCK-OUT** la cual —por lo visto— es un hecho incontrovertible e inexorable.

Sólo restaría tener en consideración la ponderación a la cual deben acogerse las partes en conflicto, y el uso adecuado de este procedimiento, el cual, en todo caso, debe tener como objetivo terminal la preservación de la Fuente de Trabajo como una interpretación verdaderamente actualizada del Principio Protector.

ABREVIATURAS

- LOT: Ley Orgánica del Trabajo.
- LOPA: Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.

NOTAS

1. Véase de Aníbal Dominici, «Comentarios al Código Civil Venezolano», Tomo III, pag. 753.
2. Puede verse —entre otras— una sentencia reciente de fecha 18 de Noviembre de 1992, de la Sala de Casación Civil de la Corte Suprema de Justicia, con ponencia del Magistrado Dr. Rafael Guzmán, en la cual se declara la nulidad de una decisión de amparo dictada por el Juzgado Superior Segundo del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, en fecha 09 de Abril de 1991 (Caso C.V.G. INTERNACIONAL, C.A.), por cuanto ordenó igualmente el cumplimiento de una decisión del Ministerio del Trabajo que había ordenado la reincorporación de los trabajadores y el pago de los salarios caídos dejados de percibir (Pierre Tapia, Repertorio Mensual de Jurisprudencia, Abril 1991, Año IV, pag. 24 y ss.).

Marlene Jairala Quade*

Las razones del éxito

El autosostenimiento de las organizaciones

El presente trabajo responde a la necesidad de reflexionar sobre qué determina que una organización sobreviva en el tiempo, mantenga su identidad y pueda cumplir con lo que se propone.

Creo conveniente y necesario comparir, en un primer momento, el tema del Autosostenimiento y el proceso a lo interno de cada organización. Luego, aunque sea tema de otro de los panelistas, relacionaré dicho tema con el tema del financiamiento de las organizaciones.

Para utilizar métodos propios de cómo abordar la historia desde los **procesos populares**, recurriré a lo que se ha denominado la **Memoria Colectiva**.

Es sabido que organizaciones exitosas en su funcionamiento —como CESAP, FE Y ALEGRÍA y otras tantas de servicio, de origen eclesial, laical o de iniciativa social o comunitaria— se iniciaron con un pequeño núcleo de «**místicos**», de gente convencida de lo que quería hacer, sin más recurso que su voluntad y deseo de trabajar.

El que no conoce la historia de FE Y ALEGRÍA (la cual cito por ser con la que estoy afectivamente ligada) seguramente piensa que esa es una institución que nació con todo el apoyo de la Iglesia Católica y de los Jesuitas. Sin embargo, se sabe que no fue así. No hubo tal apoyo. Hubo desencuentros y hasta roces para funcionar autónomamente. Es por ello que en la memoria de los testigos directos y seguidores del Fundador de FE Y ALEGRÍA, Padre José María Vélaz, S.J., se sabe que crecer y, más aún, **sobrevivir**, fue una tarea titánica. Muchos quedaron atrás y no continuaron. Lo mismo puede

apreciarse en otras organizaciones con experiencia en áreas del trabajo popular. «**Autosostenerse**» ha tenido que ver con **otras cosas que no se reducen a lo material o financiero**. De alguna manera, tanto los que han propiciado este Seminario como los invitados, han conocido esto, en el sentido de que **la experiencia del Autosostenimiento, no tiene sólo que ver con el financiamiento, pero sí necesita de él**. Utilizando la expresión «**no conozco varón**», desde su significado bíblico, podría decirse que sólo los que «conocemos» (por la experiencia) el mundo de las organizaciones podemos concluir que para el **Autosostenimiento no bastan los recursos y sí son indispensables otros elementos**.

Pasemos ahora a analizar cuáles son esos «**otros elementos**» indispensables para el Autosostenimiento de las organizaciones.

MISION, PROPOSITO O RAZON DE SER DE LAS ORGANIZACIONES COMO FUNDAMENTO DE SU AUTOSOSTENIMIENTO

Toda Organización No Gubernamental (ONG) para utilizar un término no muy acertado, pero que nos contrapone a las Organizaciones Gubernamentales (OG) ha tenido como fundamento de su Autosostenimiento: una misión, un propósito o razón de ser. Es decir, en un momento histórico determinado, toda organización tiene un por qué y un para qué existir, con sus propuestas de trabajos y perspectivas. Esto se da, en la mayoría de las veces, como producto de la calidad humana de una persona o de un grupo, que encarna tal misión, propósito o razón de ser, en relación a **una necesidad específica**. Llamémoslo, si se quiere, la visión de un

* Este trabajo, escrito con la colaboración de Edgar Martínez Echegaray, fue presentado como ponencia en el Seminario «20 años de Cooperación IAF-CESAP» realizado en Caracas del 13 al 15 de octubre de 1993.

profeta.

Como ya hemos mencionado antes; hace años en Venezuela en el campo de la educación formal o escolarizada, el Padre José María Vélaz, S.J. y sus alumnos catequistas de la UCAB, desde el papel de cristianos, iniciaron en el movimiento popular procesos de participación y organización, en torno a escuelas primarias — hoy Escuelas Básicas y Ciclos Diversificados —.

Desde las comunidades populares, en el campo de lo educativo no formal, no convencional o no escolarizado, el Padre Armando Janssens y sus jóvenes comprometidos organizaron un centro para la acción social y comunitaria. Así podríamos hablar también de quienes han abordado la organización de grupos populares, en relación a los derechos de la mujer, de los niños u otros espacios vulnerables de nuestra gente.

Afirmo, entonces, que el **Autosostenimiento necesita de unos visionarios y místicos que den respuesta a unas necesidades de la colectividad**, que se legitiman y cobran autoridad en el quehacer de sus instituciones, pequeñas o grandes, nacidas hace mucho tiempo o en estos últimos años. La forma de abordar tales necesidades de la comunidad, por parte de las organizaciones, generan respeto, aprecio, estima, valoración tanto de los organismos del Estado, como de la Sociedad Civil y de organismos internacionales.

La existencia de una ONG se autosostiene por las respuestas en el manejo de una situación que demandan alternativas para abordarla. La historia nos habla de personas y grupos con alta calidad y sensibilidad humana y actitudes de servicio y solidaridad, que han sido capaces de mantenerse en el tiempo con sus proyectos. Ello puede explicarse gracias a que sus sueños y visiones, respecto a una realidad problemática o conflictiva, les ha permitido generar dichos proyectos (y a veces, el «Proyecto»), los cuales, a su vez, han traído los recursos materiales y financieros.

Lo anterior nos lleva a recordar que la memoria colectiva de nuestros procesos, también nos habla del «**capital humano**», es decir de la **inversión** que debe hacer una organización para que sus miembros o sus empleados sean el «**capital efectivo**» en sus balances y no sus «**pasivos**», para hablar en términos financieros hoy de moda. Todos sabemos que el per-

sonal aparece en nuestras contabilidades únicamente como «Gasto de Nómina».

El Autosostenimiento de las organizaciones ha dependido y depende de la inversión que se tenga para la formación de sus cuadros y de sus relevos; es decir, una organización no se agota en sus miembros, pero la calidad de sus miembros la representan y la hacen mantenerse en el tiempo. En otras palabras, **AUTO-SOSTENERSE**.

El Autosostenimiento tiene que ver también con **los programas**, con las especificidades por las que debe optar cada organización, en esta realidad histórica que nos toca experimentar. Muchas veces nos vemos tentados, desde nuestras organizaciones, a dar respuestas a todo por la demanda que generan las inmensas necesidades de la gente. Este desbordamiento de nuestras actividades y/o sobrevaloración de nuestras instituciones y de la capacidad de nuestros miembros o de nuestro personal, puede generar deficiencias en nuestros programas, y en la calidad de nuestros servicios, entre otras cosas.

Como ya hemos dicho, el Autosostenimiento va a depender también de la calidad de nuestros programas, los cuales no van a depender sólo de la calidad solidaria y sensibilidad social de nuestros miembros, sino también de la profesionalización técnica, de nuestros expertos.

Necesitamos, entonces, fortalecernos institucionalmente con profesionales y con técnicos que puedan maximizar el rendimiento de nuestros programas y la eficiencia y la eficacia de nuestras organizaciones, lo cual no está reñido con la Identidad y Carisma de nuestras organizaciones.

LAS ALIANZAS Y LOS CONVENIOS INTER-INSTITUCIONALES COMO INSTRUMENTOS PARA EL AUTOSOSTENIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Toda organización que desee mantenerse con vida a lo largo del tiempo requiere de una **Política de Alianzas** que garantice una serie de apoyos y estímulos para cumplir con su misión institucional. Ello requiere de unos criterios para establecer quién es «aliado» y quién no.

La alianza con diferentes organizaciones sólo es posible desde el **fortalecimiento de la propia identidad, de la misión, propósito o razón de ser antes**

mencionados y desde **políticas institucionales** suficientemente claras. Las Organizaciones de Promoción y Desarrollo cada vez tiene mayor presencia cualitativa en los diversos ámbitos de la Sociedad Civil y, para algunos, son una referencia de lo que puede (y debe) hacerse, eficaz y eficientemente, en educación, vivienda, salud, economía popular, desarrollo comunitario, etc. Por tanto, no es posible ignorar que muchas organizaciones representan espacios de legitimación para quienes han sido o están cuestionados frente a la Sociedad o el Estado mismo.

Como criterios tentativos para establecer alianzas con otras organizaciones proponemos los siguientes:

- Afinidad** con nuestra Misión, Objetivos, Políticas y Prácticas concretas de trabajo, etc.
- Necesidad** (es) táctica (s) y/o estratégica (s) de la organización, en un momento dado.
- Beneficios mutuos** o recíprocos que ofrece una alianza con una o con varias organizaciones (en términos materiales e inmateriales: políticos, ideológicos, etc).
- Perspectivas** de desarrollo y crecimiento mutuo a corto, mediano y largo plazo, medido en términos de acercamiento de la organización a las propias metas y objetivos preestablecidos.

Dado que es imposible actuar aisladamente en los sectores y ambientes populares, parece conveniente analizar muy bien qué tipo de alianzas son factibles. Pero, se requiere de cautela y capacidad de análisis y reflexión para no diluirnos en los fines y métodos de otros, ni ser «tontos útiles» de quienes buscan legitimarse y satisfacer sus propios intereses egoístas. Fijarnos y descifrar el lenguaje verbal y no verbal de quienes podrían ser nuestros aliados sirve de «indicador» de confianza o desconfianza. **Una verdadera alianza debe llevar al Fortalecimiento Institucional de nuestras organizaciones.**

Igualmente, el Autosostenimiento de las organizaciones, teniendo claridad en quiénes son sus «aliados», implica el establecimiento y la, consiguiente, **firma de Convenios** con los mismos. Entre los «aliados» pueden ser incluidos tanto el Estado como los Organismos Internacionales, sean de financiamiento o no.

En relación a los **convenios de coope-**



ración, donde se incluye el financiamiento de programas o servicios prestados por las organizaciones, creemos que sus costos deben ser calculados, cada vez más, en base a precios reales de mercado, es decir que implique no sólo los gastos operativos materiales sino también lo que vale el personal profesional.

LOS FONDOS ROTATORIOS COMO INSTRUMENTO PARA EL AUTOSOSTENIMIENTO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES (1)

Durante los últimos años se ha experimentado con la idea de crear Fondos Rotatorios para atender necesidades financieras de sectores ligados a la Economía Popular (o también de la «Economía Informal»). La experiencia demuestra que la idea es acertada y funciona. Aunque es justo afirmar que el financiamiento de las organizaciones no se agota con la idea de un Fondo Rotatorio (para el caso de ONG que trabajan en Economía Popular) o de «Fondos de Desarrollo» o «Fondos Solidarios» (para el caso de ONG ligadas al Desarrollo Social). No obstante, debo afirmar que, desde el punto de vista estrictamente financiero de la así llamada «viabilidad económica», los Fondos Rotatorios pueden ser altamente beneficiosos para nuestras organizaciones.

Veamos qué condiciones y qué procesos deben existir para que los Fondos Rotatorios de Créditos sean exitosos tanto para las organizaciones como para sus beneficiarios.

Se debe asumir que existen, según los

especialistas, distintas etapas hasta alcanzar la viabilidad económica del Fondo Rotatorio. Esquemáticamente, se trata de, por lo menos cuatro (4) niveles distintos: **NIVEL I.** Los gastos de operación y capitalización del Fondo son cubiertos por Donaciones y por préstamos blandos (a plazos largos y moderados intereses).

NIVEL II. Los ingresos por intereses van cubriendo el costo del dinero prestado a los beneficiarios y una parte de los costos de operación. Sin embargo, las donaciones y préstamos deben financiar algunos rubros de las operaciones. Por otro lado, dichos préstamos se realizan a intereses cercanos a las tasas de mercado.

NIVEL III. Se eliminan la mayoría de las donaciones o subvenciones para gastos de operación. Los gastos diarios de operación se cubren cada vez más con los ingresos por concepto de intereses. Se requiere de préstamos o algunas donaciones internacionales para financiar costos por inflación (depreciación del dinero, por ejemplo) o gastos de asesoría especializada.

NIVEL IV. El Fondo Rotatorio se capitaliza totalmente con los ahorros de los usuarios y/o con fondos provenientes de la Banca Comercial, obtenidos a la tasa de interés del mercado. Se eliminan las donaciones o subvenciones por completo. Los gastos administrativos y de gestión del Fondo, incluyendo los costos por inflación, se financiarán mediante ingresos por concepto de intereses y otras comisiones.

La organización que no pueda superar los Niveles I y II, hasta llegar al III y IV, difícilmente se expandirá y requerirá de

recursos financieros externos para continuar en pie de lucha. Ahora bien, se calcula un período entre 3 y 5 años para consolidar una metodología de trabajo y generar una buena cartera que pueda suministrar ingresos para cubrir costos reales.

Como condición para lograr viabilidad financiera y, por ende, autosostenimiento económico, está la de lograr alcanzar, por lo menos el Nivel III, en el cual se obtienen ingresos por concepto de intereses y se van eliminando las subvenciones o donaciones para gastos de operación. Para esto es preciso crecer y operar en escalas grandes, con un considerable impacto cuantitativo que permita atender numerosos beneficiarios.

Sin pretender agotar este punto, éstas son algunas ideas para debatir y lograr consenso, pues no debe subestimarse la viabilidad económica y financiera de las organizaciones, sean de Economía Popular o de otras áreas de trabajo popular.

Debe resaltarse, sin embargo, la disposición, por un lado, de la ONG para educarse en el proceso del Autosostenimiento; y por el otro, de los entes de financiamiento, sean nacionales o internacionales, de favorecer el crecimiento y adultez de las organizaciones.

A MANERA DE SINTESIS

El Autosostenimiento de toda organización va a depender de la misión o propósito, de la calidad humana y profesional de sus miembros, de la calidad de los programas y del fortalecimiento institucional mediante alianzas, a través de convenios.

No debe reducirse la comprensión del problema del Autosostenimiento al problema de la captación de recursos económicos.

El enfoque sugerido sobre el Autosostenimiento de las organizaciones puede perfectamente combinarse con la tendencia y con la tensión propia de nuestra historia, que lentamente se acerca, hoy día y por razones externas, hacia una creciente valoración social y económica de nuestro trabajo. Tal valoración implica la captación de fondos financieros.

(1) Las ideas para este apartado han sido complementadas con los aportes de Gonzalo Gómez Navarro («Microempresario y Crédito: La Democratización del Crédito») del Dpto. de Proyectos de la Fundación CODESPA de España.