

DIPLOMATURA

Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Organizaciones Sociales Territoriales

MÓDULO

2

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN



CENOC
CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

AUTORIDADES

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales Presidencia de la Nación

Presidenta Honoraria
Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretaria Ejecutiva
Dra. María Matilde Morales

Coordinador Técnico
Dr. Aldo Marconetto

Universidad Nacional de San Martín

Rector
Dr. Carlos Ruta

Decana de la Escuela de Política y Gobierno
Dra. María Matilde Ollier



Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad
Universidad Nacional de San Martín

“DIPLOMATURA EN FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES TERRITORIALES”

MÓDULO 2 GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES 2012

Autores: Marisa Fournier | Julieta Hantouch | Sandra Spampinato | Daniela Testa | Oscar Garcia
Agradecemos la colaboración de: Carina Germán

ACERCA DE LA DIPLOMATURA

El **Diploma en Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Organizaciones Sociales Territoriales** de la Universidad Nacional de San Martín surge como respuesta a estos requerimientos de profesionalización. A través de la formación de pregrado, persigue el propósito de acercar una alternativa educativa innovadora, flexible y de alta calidad a los dirigentes y miembros de Organizaciones Sociales de actuación territorial en cada una de las 15 Comunas la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Combinando una sólida formación en las áreas de la gestión organizacional, la participación ciudadana popular, el desarrollo en territorio, las políticas públicas, las capacidades estratégicas y operativas de gestión - entre otros contenidos relevantes - y con una referencia permanente al campo de acción concreto de los participantes, el programa apunta a que éstos incorporen metodologías e instrumentos específicos aptos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades y posicionar a sus instituciones como agentes autónomos, relevantes y capaces de impulsar procesos de desarrollo sustentable en sus territorios.

Sus Objetivos son:

- **Fortalecer**, a través de la formación académica de calidad, a las organizaciones y redes de organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires para que sean capaces de acompañar y orientar a otras organizaciones promoviendo el desarrollo social de cada comuna.
- **Capacitar** a miembros de las organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en temáticas como: la gestión organizacional, la participación ciudadana popular, el desarrollo en territorio, las políticas públicas, las capacidades estratégicas y operativas de gestión, entre otros contenidos relevantes.
- **Generar** - a través de la socialización al interior de cada colectivo territorial de los contenidos trabajados - la movilización participante que promueva el involucramiento en las cuestiones comunales de desarrollo y la construcción de redes sociales y organizacionales.

ACERCA DE ESTE MÓDULO

Objetivos del Módulo:

Gestión de Organizaciones Sociales

Esta materia aborda a las Organizaciones desde su múltiple tipología institucional; según el encuadre jurídico, su rol social y su estructura funcional. Se estudian conceptos fundamentales que las caracterizan, como ser no gubernamentales, de bien público y sin fines de lucro, entre otros.

Índice Temático

1. Introducción
2. Las Organizaciones de la Sociedad Civil: definición general, delimitación del campo asociativo
3. Las Organización como Actor y Escenario. La dinámica entre Instituido e Instituyente
4. ¿Por qué existen Organizaciones Sociales? El concepto de Organización Social Popular
5. Características y condiciones de una Organización Social: ¿se cumplen siempre?
6. Planificación Estratégica y Operativa para Organizaciones Sociales

1 | INTRODUCCIÓN

Existen.

Están allí.

Son un dato de la realidad que se hace presente a través de lo que hacen, de lo que logran, de lo que de ellas dicen los medios, de lo que de ellas sabe la gente común.

Son una referencia de participación social, son actores que inciden en la realidad y a la vez, escenario de encuentros y desencuentros donde la propia realidad se manifiesta en toda su dimensión: son las **Organizaciones Sociales**.

Es mucho lo que se puede decir de ellas, y a lo largo del Módulo avanzaremos en varias direcciones, algunas con mayor nivel de profundidad y otras apenas descriptivamente, pero igualmente importantes porque su mención vale para entender mejor el conjunto.

En principio, estas se nos presentan con las más variadas formas y con nombres muy diversos; el término "organización" señala que se trata de agrupaciones colectivas, no de individuos aislados, que se agrupan en base a un conjunto más o menos extenso de ideas, de propósitos, de valores, de actividades y de reglas compartidas. No significa que esas "reglas" o normas compartidas estén necesariamente escritas. La existencia de esas normas colectivas, y el respeto de los miembros de la organización hacia las mismas, permite que las asociaciones se mantengan en el tiempo, ya que el **proceso de institucionalización** – como veremos más adelante – es lo que permite – a la vez – la es-

tabilidad y el cambio de las Organizaciones, es decir: **su vida**.

Podemos hablar de organizaciones de manera genérica o agrupándolas en tipos asociativos por alguna forma de afinidad.

También debemos atender a su conformación formal, ya que de ésta dependen muchas veces sus capacidades de incidencia, representación y acción directa.

Debemos analizarlas, además, en su conformación interna; y aquí aparecen entonces **dos posibles planos de estudio**:

- 1) Uno tiene que ver con **las características y procesos propios que se dan de manera general en todas las organizaciones**, sin depender de qué tipo se trate. Conceptos como el poder, la participación, la comunicación, la planificación, la gestión, lo instituido, lo instituyente y un breve pero básico etcétera.
- 2) El otro plano es conocer cuáles **son las particularidades que distinguen a cada tipo de organización**; aquellas que hacen que una Mutual no sea lo mismo que una Fundación o que una Fábrica Recuperada tenga con una Cooperadora Escolar, tantos puntos de semejanza como de diferencia. Es decir, conocer acerca de su conformación legal, su misión, su forma de funcionamiento, sus particularidades a la hora de la gestión, etcétera.

Pero como las Organizaciones no pueden estudiarse *"en el aire"*, es decir aisladamente de un



contexto sociohistórico con el que mutuamente se determinan, tendremos también que atender:

i) al rol que cumplen las mismas en el presente, en el actual proceso político, cultural y social que estamos viviendo;

ii) a qué tipo de interacciones tienen entre ellas y con otras instancias de la sociedad

iii) desde dónde se paran en relación a la

temática del poder – en lo teórico – y al poder real en la práctica y, iv) qué distingue su accionar de otros actores sociales (si es que algo lo distingue...)

Finalmente, trabajaremos también en este Módulo conceptos básicos de Planificación Estratégica y Operativa como métodos para un accionar más comprometido y sustentable de las Organizaciones en su entorno territorial.


LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: DEFINICIÓN GENERAL, DELIMITACIÓN DEL CAMPO ASOCIATIVO

2

Cuando se las debe nombrar genéricamente, a las Organizaciones se las llama de muy diversas maneras. A estas formas de denominación las llamaremos, justamente, Denominaciones Genéricas.

De todas las Denominaciones Genéricas existentes, vamos a preferir algunas de ellas y a desalentar el uso de algunas otras, aún cuando son muy difundidas.

Para nosotros existen tres preferibles, no sólo por su amplia difusión sino porque a la vez expresan simplicidad y precisión:



Organizaciones de la Sociedad Civil es una de las más comunes y si bien hace referencia a un concepto teóricamente muy complejo como el de “Sociedad Civil” expresa una complejidad interesante. (En adelante, en el módulo las escribiremos OSC)

Organizaciones Sociales es otra de las denominaciones importantes. De raigambre popular, de extensión máxima, de comprensión inmediata, su simplicidad no esconde reduccionismo aunque estar siempre atento para debatir su alcance. (En adelante, en el módulo las escribiremos OS)

Organizaciones de la Comunidad es también un nombre genérico valioso, ya que hace referencia a un espacio territorial y conceptual importante: la comunidad cercana, el lazo de lo común.

Entre las que preferimos desalentar se encuentra la que terminó siendo, sin embargo, la más conocida: "ONG: Organizaciones No Gubernamentales". Esta denominación se ha popularizado gracias a su temprana aparición en el ámbito internacional y a su difusión por los medios masivos de comunicación. Como definición, hace lo que ninguna debería hacer: definir por la negativa. No dice que tipo de organizaciones son, sino lo que no son.

Por otro lado, intenta mostrar una separación, un despegue, una negativa a relacionarse con lo gubernamental, dejando de lado uno de los principales campos de articulación de las organizaciones; el de su relación con el Estado.

Dicho esto, veamos que el mundo de las Organizaciones incluye numerosas formas que se llaman técnicamente "*Tipos Asociativos*".

Dentro de una definición amplia de Organizaciones, podemos encontrar 35 **Tipos Asociativos**.

Tipos Asociativos

- 1.- Asambleas
- 2.- Asociaciones Civiles
- 3.- Bibliotecas Populares
- 4.- Centros (Centro de Investigación, Centro de Jubilados, Centro cultural)
- 5.- Círculos
- 6.- Clubes Sociales y Deportivos
- 7.- Colectivos
- 8.- Colegios
- 9.- Comedores
- 10.- Comunidades
- 11.- Confederaciones
- 12.- Cooperadoras
- 13.- Cooperativas (de Trabajo, de Vivienda, de Consumo)
- 14.- Coordinadoras
- 15.- Corrientes
- 16.- Emprendimientos Sociales
- 17.- Fábricas Recuperadas
- 18.- Federaciones
- 19.- Foros
- 20.- Fundaciones
- 21.- Grupos Comunitarios
- 22.- Iglesias
- 23.- Institutos
- 24.- Ligas
- 25.- Movimientos
- 26.- Mutuales
- 27.- Agrupaciones
- 28.- Simple Asociación
- 29.- Partidos Políticos
- 30.- Redes
- 31.- Sociedades de Fomento
- 32.- Sindicatos
- 33.- Uniones
- 34.- Universidades
- 35.- Vecinos Autoconvocados

Las Organizaciones Desreguladas son aquellas que basan su existencia en los enunciados de la Constitución Nacional que las avala, fomenta y protege genéricamente. No pueden obtener Personería Jurídica y, por tanto, sus acciones no pueden diferenciarse jurídicamente de las de sus miembros.

Las Organizaciones Reguladas se inscriben bajo alguna forma jurídica para la que ha dictado una Ley (o Decreto, u Ordenanza) específica. Pueden obtener Personería Jurídica, tienen derechos y pueden contraer obligaciones.

Las Formas Jurídicas Reguladas por leyes especiales más comunes son:

Las Formas Jurídicas más comunes son:

- Asociación Civil – Regulada por el Código Civil – Artículos 46 y sig.
- Fundación – Regulada por la Ley de Fundaciones – Ley 19.386 de 1972
- Federación / Confederación – Código Civil
- Cooperativa – Regulada por la Ley de Cooperativas – Ley 20.337 de 1973
- Mutual – Regulada por la Ley de Mutuales – Ley 20.321 de 1973
- Sindicato – Regulada por la Ley de Asociaciones Sindicales – Ley 23.551 de 1988
- Partido Político – Regulada por la Ley de Partidos Políticos – Ley 23.298 de 2007
- Obras Sociales – Ley de Obras Sociales – Ley 23660 de 1988
- Colegio – Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre Colegios Profesionales.
- Universidad – Las Públicas, cada una con su Ley; por ej.: UNSAM – Ley 24095 de 1992 – Las Privadas son generalmente Fundaciones
- Bibliotecas Populares – Ley 23.351 de 1986
- Bomberos Voluntarios – Ley 25054 de 1998
- Sociedad de Fomento Regulada por las Ordenanzas que cada Municipio disponga para su jurisdicción

El resto son todas formas desreguladas, es decir, tipos asociativos reales, que pueden llevar adelante una acción social perfectamente legítima pero que, si no adoptan una de las formas asociativas anteriores, no pueden tener Personería Jurídica, ya que en la Argentina no hay una figura legal que sea "Red" o "Comedor" o "Centro" o "Círculo", etc.

*Ni siquiera un tipo asociativo tan conocido como **Club** es una forma jurídica: los Clubes, en su inmensa mayoría son Asociaciones Civiles y eso es lo que les permite tener Personería Jurídica y asociados (llamados popularmente "socios").*

LAS ORGANIZACIÓN COMO ACTOR Y ESCENARIO. LA DINÁMICA ENTRE INSTITUIDO E INSTITUYENTE

3

Como cualquier otro espacio grupal / social (empresa, organismo estatal, familia, etc.) una Organización Social tiene una doble naturaleza:

a) **Toda Organización es un actor social** que como tal juega un determinado rol y lo ejerce a través de una determinada dinámica afectando al entorno que la circunda. Las Organizaciones, como actores, interpelan la realidad y la socie-

dad que las contiene y con ellas se relacionan, incidiendo y siendo a su vez incididas. El valor de una OS como actor social es a priori muy alto, ya que en la idea de sostenimiento de una democracia representativa y participativa, la existencia y variedad de Organizaciones es un requisito de mínima. Sucede que luego ese rol debe ser convalidado con su accionar, según se convierta en una Organización popular o elitista, de acuerdo a

su posicionamiento ideológico, algo que veremos inmediatamente cuando hablemos del concepto de **Organización Popular**.

En tanto actor, entonces, la Organización se relaciona (acuerda, confronta) también con otros actores; y en tanto grupo institucionalizado de voluntades con algún objetivo – aun mínimo – en común son capaces de *meta-reflexión*, es decir, que como actores las Organizaciones pueden reflexionar no sólo acerca de cómo están desempeñando su rol específico sino de **qué significa desempeñar un rol de actor**.


b) Y **al mismo tiempo** que es actor - y esta condición de simultaneidad es fundamental - **la Organización es un escenario**.

¿Escenario de qué? Escenario de las relaciones entre las personas, grupos y subgrupos que la componen, que la construyen cotidianamente, que le dan existencia histórica a lo largo de los años. Escenario de alianzas, de conflictos, de proyectos, de traiciones, de búsquedas. Un escenario, sobre todo, en el que aparece la disputa entre las fuerzas del Instituido y el Instituyente; una dinámica central que mantiene vivas a las Organizaciones.


Toda organización, entonces, es siempre portadora – en todo momento, en todo lugar, para todo acto - de esta doble condición de Actor – Escenario, lo que la convierte en una realidad compleja que debe ser analizada, por tanto, desde una mirada de la complejidad.

Lo Instituido y lo Instituyente

Estas dos fuerzas protagonizan una de las dinámicas más importantes de toda institución y de toda sociedad. Primero veamos qué representa cada fuerza y luego su particular modo de vincularse, **siempre refiriéndonos a una Organización:**



Instituido: “el Instituido” o “lo instituido” o “las Fuerzas del Instituido” (tres denominaciones que significan lo mismo, y a lo que resumiremos como **“Instituido” y de este modo lo escribiremos en adelante**,) representa lo que en una institución **permanece**. El instituido está relacionado con la identidad como dimensión de **permanencia**. Es – a la vez – lo que conserva y lo conservado; se objetiviza en el nombre, en los colores, en el logo, en su forma jurídica o asociativa, en aquello que hace su imagen. El instituido permite reconocer a algo como “lo mismo” y a la Organización como singular frente a otras. Pero sobre todo – y fundamentalmente – se corporiza en dos instancias, ambas interrelacionadas: **i) lo normativo**; es decir normas, leyes, procedimientos, dispositivos, configuraciones y protocolos, que demarcan el cerco de **lo valórico** y – por lo tanto – **lo procedimental**; todo lo cual se apoya en **ii) lo fundante**; es decir aquello que remite a los orígenes, muy generalmente mistificado, que habilita la existencia de tradiciones cuya vigencia data de tiempos “inmemoriales”. Esta configuración demarca **lo simbólico** y – por lo tanto – **también lo procedimental**. Vale pensar, entonces, que el instituido se vale de la norma y la tradición para conservar, para que las cosas “sigan su curso **natural**”, “evolucionando **normalmente**”, siempre que **natural y normal**, se entiendan como fortalecedores del propio instituido. Veremos luego las versiones polares positivas y negativas de configurarse en tanto instituido.



Instituyente: "el Instituyente", "lo instituyente" o "las Fuerzas del Instituyente (a lo que llamaremos resumidamente "Instituyente" y así lo escribiremos desde ahora y en adelante) representan lo que en una institución cambia. Es la fuerza dinamizadora de configuraciones nuevas, de propuestas de cambio, de proyectos novedosos. El Instituyente se nutre de demandas de insatisfacción con lo dado, con lo que está, imaginando otro modo de estar mejor o distinto, y el camino hacia ello es el cambio. Supone variación, crítica sobre lo dado y expectativa en lo por venir. Más se fortalece cuanto más cambio proponga.

Dinámica de Relación

Instituido e **Instituyente** se relacionan de manera muy peculiar, que explicamos punto por punto:

1. Son fuerzas necesariamente antagónicas por definición, en eterna y constante lucha, sin pactos de tregua ni de alianza de ninguna índole.
2. El principal objetivo de cada fuerza, su razón de ser, es vencer a la otra con una sola condición: la derrota debe ser llevada al mayor extremo posible pero SIN aniquilamiento.
3. ¿Por qué? Porque la existencia de una depende de que la otra siga existiendo. Si una muere (digamos, porque la otra la aniquiló) la supuesta vencedora (la aniquiladora) muere también. En este sentido – cuidado: sin dejar de ser fuerzas antagónicas – constituyen una configuración holística; es decir, opuestos que se necesitan para vivir.
4. Esta necesidad de no aniquilamiento no debe entenderse como "ablandamiento" o "suspensión" de la lucha a fondo de una por derrotar – siempre, permanentemente, hasta el límite más aventurado – a la otra.

5. La necesidad de una hacia la otra, puede ejemplificarse (por caso: para una organización) con dos situaciones extremas que permitan apreciar esta relación. Supongamos una Organización donde el **Instituido** acaba de vencer definitivamente al **Instituyente**, aniquilándolo. Significa que esa Organización se petrifica en su **Instituido** en ese mismo momento. Hay quien respete las normas, adhiera a las leyes y venera las tradiciones; pero no quien proponga algo nuevo, no habrá más cambios (ninguno de ninguna índole, ni siquiera el número de teléfono). No hay posibilidad de que ingrese nadie ni nadie se salga, no hay rotación de autoridades ni emprendimientos nuevos ni atención a ninguna nueva demanda que previamente no esté pautada. Las reuniones son para leer lo que las leyes dicen que debe hacerse y no hay quien pueda proponer nada nuevo. Etcétera.

Es evidente que esa organización muere, sin dudas, al poco tiempo (en todo caso, con la muerte del último de sus inmóviles miembros...)

Es decir; una organización que fuera (para siempre) **puro Instituido**, quedaría **petrificada en el tiempo, sin vida ni como actor ni como escenario.**

Supongamos exactamente lo contrario el **Instituyente** ha vencido definitivamente al **Instituido** y en esa organización, desde este mismo minuto, comienza el cambio. Ese no es el problema. El problema es que el cambio comienza y no se detiene. Nunca dura más de un segundo, que ya está cambiando otra vez. Una propuesta novedosa dura lo que la persona en terminar de enunciarla y el resto de aprobarla porque, inmediatamente que las manos se bajan después de haber sido levantadas para aprobar, aparece una nueva propuesta que modifica la tratada recién. Así, la organización no

tiene nombre: se propone uno que se acepta e inmediatamente (cuando se está yendo a encargar un cartel para poner en la puerta) ese nombre se cambia por otro; que, al minuto, cae bajo el nombre que sigue y que otro propuso. Etcétera.

Es evidente que esa Organización muere, sin dudas, por des –organización, por incapacidad de poder expresar, siquiera, cual es su nombre.

Es decir, una Organización que fuera (para siempre) puro Instituyente, estaría sumergida en un torbellino que le impediría ser escenario estable o actor identificable.

6. Esta lucha tiene dos reglas bien definidas: I) sin cuartel ni treguas y II) hasta el máximo posible de derrota, pero sin aniquilamiento, es la energía que emana la fascinante disputa entre Instituido e Instituyente la que alimenta la vida de una Organización. Esta lucha es, por tanto: a) creadora, b) estructurante y c) vital.

7. Planteado todo lo anterior, aparece aquí una primer consecuencia singular y notoria, a saber: cuando el **Instituyente** logra doblegar al **Instituido**, en ese momento - en ese mismo momento - y como comprobación de su triunfo, **el Instituyente se vuelve Instituido.**

4 | CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL: ¿SE CUMPLEN SIEMPRE?

Tanto para el caso de las Organizaciones Sociales Reguladas como para las Desreguladas, existen tres características que se atribuyen a su existencia: ser No Gubernamentales, de Bien público y Sin fines de Lucro.

Para el caso de las Reguladas, estos tres atributos más que esperarse, se exigen: para poder obtener la personería jurídica en cualquiera de las formas que hemos enunciado anteriormente, las leyes específicas así lo exigen.

Para el caso de las Desreguladas, **ya no hablamos de lo que se exige sino de lo que se espera.** Es decir, la sociedad espera que una Red, un Grupo Comunitario o una Agrupación de Vecinos Autoconvocados, sea cumpla con aquellos tres

requisitos. Esto se encuentra instalado de manera muy fuerte en el imaginario social.

Ahora bien: tanto las Organizaciones reguladas como las desreguladas, ¿cumplen con estos tres requisitos?

La respuesta debe darse en tres dimensiones: **la dimensión casuística** (es decir, ver cada Organización en sí, caso por caso), **la dimensión formal** (lo que refiere al cumplimiento estricto de la definición formal de cada frase) y **la dimensión sociopolítica** (o sea, cómo cada Organización hace uso político de la flexibilidad de cada definición).

Es fundamental analizar cada una de estas tres dimensiones para luego poder avanzar hacia el concepto de Organización Popular.

La primera, sin embargo, no la vamos a tratar aquí: saber cómo cada Organización en particular asume estos atributos es una tarea permanente e interminable, y forma parte del debate acerca del rol histórico y social de cada una de ellas.

Pero las otras dos dimensiones sí son posibles de sintetizar.

La **dimensión formal** nos permite identificar Organizaciones que cumplen de manera estricta con lo que dice la ley: no están asimiladas a ninguna esfera del Estado y no son un Organismo Público – para el caso de la No Gubernamentalidad – ; no actúan solamente en pos de un bien particular – y así cumplen con el requisito de ser de Bien Común – y no reparten excedentes económicos entre sus asociados y miembros de Comisión Directiva – y cumplen así con el requisito de ser Sin Fines de Lucro.

Durante muchos años y especialmente desde una mirada neoliberal, fue esta la única dimensión que se daba como importante a la hora de valorar el aporte de las Organizaciones a la construcción de una sociedad mejor.

En esa mirada, se omitía la **dimensión sociopolítica**, que resulta sin embargo fundamental. En efecto, esta dimensión nos permite interpellar a las Organizaciones Sociales no ya desde si cumplen o no con la ley, sino de cómo y a qué proyecto de sociedad y país alimentan.

O para decirlo más claramente: ser elitista, antipopular o egoísta no es ilegal en la Argentina y por tanto, esa sola dimensión no alcanza para caracterizar a las Organizaciones Sociales.

Existen algunas que aún siendo *sin fines de lucro* funcionan literalmente como empresas, no

ya distribuyendo dividendos sino, como señala Mario Roitter, como reabsorción de las ganancias en forma de altos salarios de sus miembros y empleados. O funcionando como empresas en el plano operativo: con estructuras funcionales rígidas, con tratos duros y autoritarios con sus empleados, con jerarquías que anulan cualquier posibilidad de decisiones democráticas, etc.

En el límite, existen casos que se conforman bajo la forma de organización sin fines de lucro y cuyo objetivo es, justamente, promover el lucro capitalista de sus asociadas; por ejemplo, una Asociación Civil o Federación de bancos (ambas figuras que deben ser sin fines de lucro) cuyo objetivo es que sus asociados (los bancos) ganen cada vez más.

Cobralvalor, entonces, la pregunta: ¿No es una osadía legal, una incongruencia de la lógica, una canallada utilitarista de la idea del “*todo vale*”, una visión política anacrónica que una Federación, una Fundación, una Mutual o cualquier otro tipo asociativo que se dicen *sin fines de lucro* (porque legalmente deben serlo y lo son) tengan como actividad principal dedicarse a promover el lucro capitalista de los que las representan o las conforman?

¿O que una Organización que se dice *de bien público* desarrolle prácticas o promueva ideas elitistas o antipopulares?

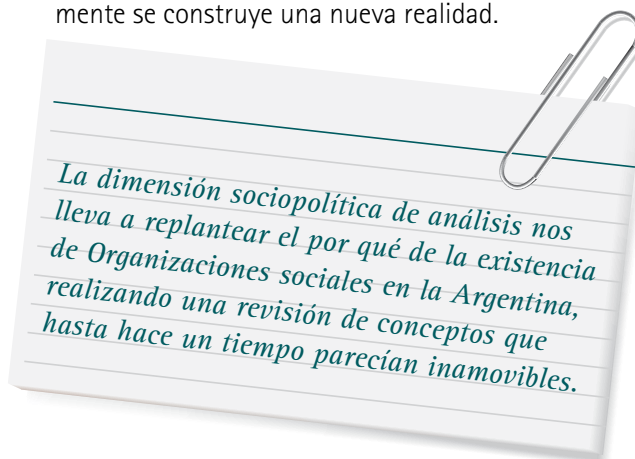
La respuesta es sin dudas **sociopolítica**, y de aquí el valor de una mirada desde esta dimensión.

Para el atributo de la *no gubernamentalidad* el análisis sociopolítico es similar: muchas de las Organizaciones que declaran como un valor ser independientes del Estado, son dependientes, sin embargo, de empresas o grupos de poder: la gran mayoría de las Fundaciones Empresarias,

por ejemplo, si bien tienen una figura jurídica de **fundación** que las obliga formalmente a cumplir con los tres atributos mencionados, dependen directamente de sus empresas en lo operativo, lo económico y lo ideológico.

Es así que hoy en día, la otrora independencia de cualquier otro actor o poder, debe pensarse como **interdependencia**: un valor organizacional basado en la autodeterminación pero compartido con

otros actores comunitarios con los que colectivamente se construye una nueva realidad.



5 | ¿POR QUÉ EXISTEN ORGANIZACIONES SOCIALES? EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN SOCIAL POPULAR.

A la aparente obviedad de la pregunta, corresponde una respuesta muy interesante y compleja que por la misma razón hay que responder enumerando diversas razones de una posible respuesta:

1. Una primera razón tiene que ver con lo histórico. Aparece aquí todo un desarrollo de las Organizaciones en el país, desde aún antes que éste se llamara Argentina. Si bien no es posible profundizar esta dimensión en este Módulo, su conocimiento resulta fundamental para comprender el contexto y la evolución de muchos otros conceptos. La participación de personas, familias y grupos – ciudadanos y ciudadanas – en Organizaciones Sociales ha sido una práctica gregaria y saludable que se mantiene hasta nuestros días. Sin embargo es clave referenciar su naturaleza a los encuadres sociopolíticos de cada época. Así, no resulta lo mismo ponderar el crecimiento de la participación individualista en Organizacio-

nes Sociales en un marco como el que propició el modelo neoliberal de vaciamiento de la política, de desestimación de lo público para exaltación de lo privado, ayudado por la propia crisis de unos partidos políticos enfrascados en una politiquería que *"anteponía el interés particular partidario por sobre el interés general, en una vieja práctica clientelar"*¹ lo cual ahuyentó la participación popular de éstos; que la participación popular en tiempos donde la recuperación de la política como herramienta de transformación, hace que la participación partidaria, social, comunitaria, comunal, territorial y – en definitiva – ciudadana, tenga otros horizontes más amplios. Aquella fórmula neoliberal era una "participación de suma cero": lo que fortalecía participativamente a las Organizaciones Sociales era el debilitamiento de la participación político partidaria; el escenario hoy es bien diferente y de participación ampliada con multiplicidad de inserciones.



1. Voz *Politiquería* en Políticas Sociales del Bicentenario, Glosario. Definiciones y contexto, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2010, Pág. 85

2. Una segunda razón refiere al campo de la necesidad.

En muchas ocasiones un disparador para la creación de Organizaciones Sociales es la aparición de una necesidad. Las OS pueden ser – y de hecho lo son – formas que la comunidad va encontrando para poder resolver problemas y atender necesidades ya sea porque otras instancias (el Estado, el Mercado) lo hacen insuficientemente o directamente no lo hacen, ya sea porque aún si lo hacen, la comunidad prefiere también hacerlo por medio de OS. Es decir que la aparición o permanencia de una necesidad, es una razón legítima para la aparición de las OS. Sin embargo, esta dimensión debe ser encuadrada históricamente y contrastada políticamente. Durante la década del '90 del Siglo XX se vivió un auge de creación y revitalización de ciertas Organizaciones Sociales, respondiendo ese proceso a dos razones fundamentales: por un lado, el retiro absoluto de aquel Estado neoliberal de los campos de la educación, la salud, el desarrollo, la asistencia y previsión social, la cultura, etc. En dicho esquema de abandono de lo popular en preferencia de lo concentrado y excluyente, se generó un vacío de atención de necesidades desde el poder público (o, a lo sumo, una atención netamente privatizada) que fue siendo ocupado por Organizaciones Sociales, muchas veces con buena voluntad pero sin la capacidad operativa requerida.

Por otro lado- y de manera funcional – fue aquel mismo Estado privatizador y neoliberal el que fomentó la creación y reaparición de cierto tipo de Organizaciones de perfil técnico y discurso “apolítico y apartidario” para que intervengan como “actor privado y civil” en la implementación de las políticas sociales focalizadas que los organismos internacionales exigían al Estado Argentino de aquellos años.

Esta combinación de imposiciones políticas y sus correlativas consecuencias sociales generaron la aparición de Organizaciones que intentaron amortiguar dichos efectos con instrumentos comunitarios de emergencia, que hoy no tienen razón de ser a la vista de un escenario diametralmente opuesto. Un ejemplo palpable de este proceso fue la aparición de Ollas Populares (extendida con amplio dinamismo entre 1989 y 2003) y su consecuente figura organizacional de Comedores. Hoy en día, esa respuesta organizativa ha quedado desfasada al haber comenzado en el país una recuperación productiva y sociopolítica que exige superar prácticas de emergencia por otras culturalmente valiosas, como – por ejemplo y para este caso – **la comensalidad familiar**: expresión cultural y espacio de protección privilegiado que involucra y recupera valores, tradiciones y posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida.

3. Una tercera razón tiene que ver con algo fundamental: el deseo.

Incompleto sería el enfoque si nos quedáramos solamente con el campo de la política o las necesidades, ya que el deseo es una parte sustancial de la condición humana. Los seres humanos somos criaturas de necesidades, de voluntad, de raciocinio, de conciencia y – además – somos *seres deseantes*. Esto nos ubica en una relación el mundo que ya no lo ve en términos de completo – incompleto; satisfecho – insatisfecho, etcétera; sino que lo mira como un gran escenario donde desplegar deseos. Y es esta también una enorme fuente de creación de Organizaciones Sociales. Los seres humanos creamos instituciones porque tenemos el deseo de hacerlo y esto supone una dimensión fundamental para entender por qué – por ejemplo – no hay una sino muchas Organizaciones que se dedican al tema del medio ambiente, de la cultura o de la salud reproductiva, por decir algunas.

4. Finalmente, y volviendo al plano de nuestro país, una cuarta razón señala que hay Organizaciones Sociales porque la Constitución Nacional así lo habilita.

Esto que puede parecer algo menor y sobreentendido, tiene también una importancia relevante: que la Constitución habilite o no la creación y existencia de Organizaciones Sociales es un factor contingente y no absoluto; en el sentido de que la historia ha demostrado que aunque una ley lo prohíba, si existen necesidades o deseos muy fuertes las personas se agrupan igual y crean sus propias Organizaciones, aún al costo de tener que estar en la clandestinidad. Pero es evidente que un texto Constitucional es un factor de importancia relevante para favorecer el despliegue de OS –si explícitamente lo habilita – o para inhibirlo – si lo prohíbe o desalienta.

Afortunadamente, en el caso de nuestro país la Constitución Nacional permite de manera clara y contundente la conformación de Organizaciones, a través de los siguientes artículos:

I) Artículo 14- Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: De trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.

II) Artículo 19- Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados. Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe.

III) Artículo 42- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno. Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.

La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.

IV) Artículo 43- Toda persona puede interponer acción expedita y rápida de amparo, siempre que no exista otro medio judicial más idóneo, contra todo acto u omisión de

autoridades públicas o de particulares, que en forma actual o inminente lesione, restrinja, altere o amenace, con arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, derechos y garantías reconocidos por esta Constitución, un tratado o una ley. En el caso, el juez podrá declarar la inconstitucionalidad de la norma en que se funde el acto u omisión lesiva.

Podrán interponer esta acción contra cualquier forma de discriminación y en lo relativo a los derechos que protegen al ambiente, a la competencia, al usuario y al consumidor, así como a los derechos de incidencia colectiva en general, el afectado, el defensor del pueblo y las asociaciones que propendan a esos fines, registradas conforme a la ley, la que determinará los requisitos y formas de su organización. Toda persona podrá interponer esta acción para tomar conocimiento de los datos a ella referidos y de su finalidad, que consten en registros o bancos de datos públicos, o los privados destinados a proveer informes, y en caso de falsedad o discriminación, para exigir la supresión, rectificación, confidencialidad o actualización de aquellos. No podrá afectarse el secreto de las fuentes de información periodística.

Cuando el derecho lesionado, restringido, alterado o amenazado fuera la libertad física, o en caso de agravamiento ilegítimo en la forma o condiciones de detención, o en el de desaparición forzada de personas, la acción de habeas corpus podrá ser interpuesta por el afectado o por cualquiera en su favor y el juez resolverá de inmediato aun durante la vigencia del estado de sitio.

Nos queda aún trabajar sobre un concepto fundamental: la Organización Social Popular.

Para comenzar, veamos una definición sobre Organización Comunitaria que nos sirve de excelente disparador:

*Definimos **organización comunitaria** al conjunto de personas que se organizan a partir de un factor común – la conciencia de una carencia o necesidad – e intentan producir una transformación de esa realidad. Las organizaciones comunitarias son aquellas que buscan un beneficio para la comunidad, no un beneficio solamente personal. Su accionar se orienta según valores e intereses compartidos por sus integrantes, imágenes y creencias comunes sobre la sociedad y su transformación. La organización comunitaria requiere y necesita de la participación de todos y todas, principalmente de aquellos sectores poblacionales que histórica y culturalmente han sido excluidos, ya que el sólo hecho de que la población se involucre en procesos participativos no garantiza que se llegue a alcanzar un fin u objetivo común. Toda organización debe poseer explícitamente una misión, que exprese en forma clara y amplia el rumbo de la misma, el sentido y finalidad de ese*

camino a recorrer. Sin organización comunitaria difícilmente pueda haber un desarrollo sostenible de una comunidad. Dentro de una comunidad existen diferentes tipos de organizaciones que se han formado de manera histórica, que son importantes y que hay que tomarlas en cuenta a la hora de impulsar el desarrollo. Mientras más detallada y más participativa es la forma de organización de una comunidad para su movilización, mucho más efectiva será en el logro de su propósito.²

Este planteo nos muestra claramente que no alcanza con la expresión de un tipo asociativo cualquiera -"Fundación", "Cooperativa" "Asociación" o "Centro Cultural" - si a dicha denominación no se la llena de un contenido social y político que vaya en un sentido de lo nacional y lo popular. Es ésta una tarea siempre a construir, nunca dada de antemano por ninguna denominación, sino expresada en cada decisión, en cada modalidad de funcionamiento, en cada actividad desarrollada y en cada proyecto soñado - si propio - o apoyado - si de otros compañeros de ruta. Las Organizaciones Sociales Populares son las que

un momento histórico requiere para protagonizar, consolidar y desplegar un contexto que se desee también popular.

La democracia interna, ii) la solidaridad entre pares intra e inter organizacionales, iii) el trato inclusivo, iv) el respeto por las diferencias en las formas de vida (cuando estas no provengan de o supongan una situación de sometimiento) y las manifestaciones culturales, v) la articulación con políticas públicas universalistas y transformadoras, vi) el debate serio y contextualizado de miradas ideológicas diferentes, vii) la argumentación como procedimiento, viii) la lectura crítica de las propias prácticas, enunciados y actitudes, ix) la correcta lectura sociopolítica de los tiempos que el país, la región y el territorio atraviesan, y x) la sincera adopción de los atributos de interdependencia, bien público y ausencia de lucro capitalista como valores constitutivos y operativos, son entonces diez activos fundamentales de las Organizaciones que busquen ser - a la misma vez, como ya vimos - actor y escenario de una construcción popular amplia y pluralista.



2. Voz *Organización comunitaria* en Políticas Sociales del Bicentenario, Glosario. Definiciones y contexto, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2010, Pág. 76

LA PLANIFICACIÓN

La planificación debe ser entendida como **un instrumento de trabajo** que busca anticipar acontecimientos del orden social para intentar encauzarlos en una dirección determinada.

Es **una forma de intervención sobre la realidad** a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la sociedad o a una parte de ella.

La planificación es **un ejercicio metodológico** que busca *formas integradas de solución* a los problemas, y privilegia la *coherencia*, tanto interna entre sus componentes, como respecto a los factores externos sobre los cuales pretende incidir.

La planificación es **un conjunto de procedimientos** para relacionar *lo que se quiere lograr* (objetivos), *con la forma de lograrlo* (estrategia) y *los mecanismos de que se dispone para tales propósitos* (instrumentos). En este sentido, la planificación es iterativa, en tanto desarrolla sus planteamientos y propuestas a través de sucesivas aproximaciones, proponiendo, verificando y retroalimentando las proposiciones iniciales.

Planificar requiere la permanente adecuación a la dinámica y heterogeneidad del territorio y a la multidimensionalidad de las problemáticas sobre las cuales decidir y actuar. Asumir la dialéctica realidad-planificación-gestión-evaluación implica un desafío permanente para mejorar los modos y las estrategias de intervención en lo social. Por lo tanto, todo proceso de planificación requiere necesariamente

del análisis permanentemente de oportunidades, capacidades y recursos disponibles.

Mintzberg asocia –por medio de la raíz latina *plānus*– las actividades de planificación, con la cartografía: hacer planes – hacer planos. “Hacer planos/es para la acción y como consecuencia de la acción mejorar los planes/os”.

Y agrega... “la planificación no es un medio para crear estrategias sino para hacer operativas las estrategias creadas por otros medios”.

Planificar, entonces, incluye también el diseño y la implementación de todas aquellas acciones relacionadas con la construcción del plano de consistencia sobre el cual se asentará esa la planificación. Desde esta perspectiva la planificación se centra en **los acuerdos sociales** que permiten hacer posibles los propósitos estratégicos, así como en **los procedimientos destinados a preservar la coherencia** entre dichos propósitos y los medios utilizados.

La planificación comprende una doble naturaleza:

- **La planificación como proceso**, en cuanto, secuencia de instancias donde interactúan estratégicamente las intenciones ideológico - políticas, el análisis técnico y los cambiantes parámetros de una realidad contextual dinámica.

- **La planificación como método**, en cuanto, secuencia ordenada de actividades y procedimientos


para asegurar la coherencia y consistencia interna de los programas y/o proyectos, así como la viabilidad de los objetivos y de las acciones a emprender.

La Planificación y los objetivos de la Organización

Las organizaciones tienen su razón de ser en los objetivos / misión institucional que le dieron origen; son fundantes y constituyen la piedra fundamental de su identidad. Estos objetivos se materializan a través de un proyecto institucional que requiere de una planificación para su realización, y que se expresa a su vez en diferentes líneas de acción.

Factores determinantes de la Planificación

- **Actores:** Se puede definir a los actores sociales como "sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos etc.) suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan".

- 
- ✓ Los actores representan intereses y objetivos, tanto particulares como colectivos, y actúan para alcanzarlos.
 - ✓ Los actores eligen determinados medios para llegar a esos fines.
 - ✓ En la consecución de medios y acciones los actores ponen en juego diferentes recursos de poder, con sus respectivos costos y beneficios.
 - ✓ La acción de los actores puede ser más o menos eficaz y eficiente.

- **Contexto:** El contexto es el entorno o ambiente local (micro) en el que se encuentra incluida una organización; en él se ponen en juego interrelaciones permanentes entre todos los actores que

lo conforman, que pueden favorecer o perjudicar los procesos en que pretende intervenir la organización. Pero este entorno se encuentra también determinado por las condiciones o factores exteriores al mismo (macro), que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro del micro contexto y de la organización. El contexto es el territorio donde se ponen en juego los intereses, posibilidades, recursos de poder, necesidades, negociaciones, los marcos ideológico – político particulares, etc., de todos los actores involucrados.

- **Participación:** Este concepto que será desarrollado en profundidad en el Módulo 3, pero nos permitimos consignar un párrafo en función del valor central que adquiere este aspecto dentro del marco de la planificación y el diseño de proyectos.

Participar significa tomar parte de algo con otros; intervenir desde la acción y fijar posición en la toma de decisiones para la solución de problemas. No es, simplemente, formar parte de un grupo sino asumir la parte que nos corresponde dentro de ese grupo y contribuir al logro del objetivo común propuesto. Implica entrar activamente en la distribución de responsabilidades, aprendizajes, logros, en la adquisición de habilidades y espacios de poder.

Al referirnos a la participación debemos diferenciar entre la acción individual y la acción colectiva. En esta última, la presencia simultánea de personas implica comportamientos que se influyen mutuamente; entonces la participación debe contar con un componente de organización y estar orientada por decisiones colectivas.

La acción colectiva supone dos elementos: 1) un conjunto de normas y reglas que determinen los niveles de participación en el proceso de decisión, **y 2)** una regla que delimite y determine cómo



van a ir sumándose las opiniones individuales en la formación de la voluntad colectiva. En muchos proyectos sociales se postula la participación de la población como una característica dominante, aunque ésta solamente se dé en forma declamativa. Pero... ¿Cuál es la participación adecuada, la ideal, la viable en un proyecto social? Consideramos que el ideal de participación también se construye localmente, en la particularidad de los contextos; aunque la peculiaridad nunca debe resignar el lugar protagónico de la comunidad en las decisiones compartidas, en la reorientación de los recursos, en la formulación de propuestas y en la definición de la inversión social.

- **Análisis de la Realidad:** Este es aspecto fundamental a tener en cuenta en el proceso planificación, porque implica plantearse la siguiente pregunta: ¿Cómo conocer antes de conocer? Es decir, conocer las múltiples dimensiones contextuales que determinan una problemática.

La participación de las organizaciones sociales se lleva a cabo dentro de un contexto y de una determinada realidad (tanto micro como macro), que por definición es compleja debido a que los problemas sociales no son lineales sino multi-causales y multi-dimensionales. Por lo tanto, la manera en que las organizaciones se acercan a la realidad es de vital importancia, ya que va a ser determinante sobre el modo en que se formulan las hipótesis acerca del por qué se produce un determinado conflicto o situación.

Estas hipótesis están basadas en el análisis que realiza un conjunto de actores, es así que las mismas son siempre una elaboración subjetiva acerca de la interpretación que se hace de esa realidad; y podrán ser más o menos consensuadas, pero van a requerir también de un análisis crítico de datos objetivos, que permita elaborar un "mapa de si-

tuación" y que refleje cómo se nos presenta hoy esa realidad de determinada.

Para captar la complejidad de la realidad es interesante poner en juego ciertas capacidades de manera colectiva:

1. Capacidad de Problematizar: realizar varias lecturas de la realidad.

2. Capacidad de Evitar Reduccionismos: considerar la multiplicidad causal de acuerdo a la complejidad que posee esta realidad en particular.

3. Capacidad de Interrelacionar: relacionar y establecer conexiones entre dos o más aspectos de la realidad aparentemente poco relacionados

4. Capacidad de Cambiar los Contextos: analizar realidad fuera de su contexto habitual para luego volver con una visión distinta de la misma.

5. Capacidad de Articular con el Proyecto de Realidad Soñada: jugar con la utopía... para articular lo deseable con lo posible.

Los objetivos de la planificación se delimitan y direccionan de acuerdo a la manera en que nos acercamos, observamos y analizamos la realidad. Por eso es fundamental precisar las características del contexto y de los actores que en ese escenario se desenvuelven, incluyendo los recursos de poder que cada uno pone en juego.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mario Rovere señala:

“La planificación estratégica se comprende como una forma de abordaje, comprensión e intervención que las organizaciones y

fuerzas sociales –que concurren en un determinado campo- aplican con el fin de optimizar el uso de sus recursos para alcanzar objetivos sociales valorados.”

La planificación estratégica es un proceso que le permite a los actores tomar decisiones sobre en función de sus máximos objetivos e intereses, tomando en cuenta aspectos como: los cambios que se producen en el contexto, las capacidades de la organización y los valores de sus dirigentes.

Puede pensarse la planificación estratégica es una herramienta que permite:

- Reflexionar sistemáticamente antes, durante y después de actuar.
- Articular el hacer y el conocer.
- Generar grados de libertad e identificar espacios de acción potenciales
- Focalizar el interés en el poder ser; en el presente, como momento privilegiado de la acción
- Considerar las "verdades" como construidas socialmente a través de diferentes mecanismos (ciencia, ética, cultura, etc.).
- Tener en cuenta que los cambios no se produ-

cen en un espacio privilegiado.

- Tener la capacidad de prever lo que los otros, que también están actuando en el mismo escenario, pueden hacer.

La planificación estratégica también puede ser entendida como un modelo de gestión compartida cuyas características se sintetizan en: la transversalidad de alcance, la gestión articulada, la valoración como herramienta política y la proyección a largo plazo e implementación inmediata.

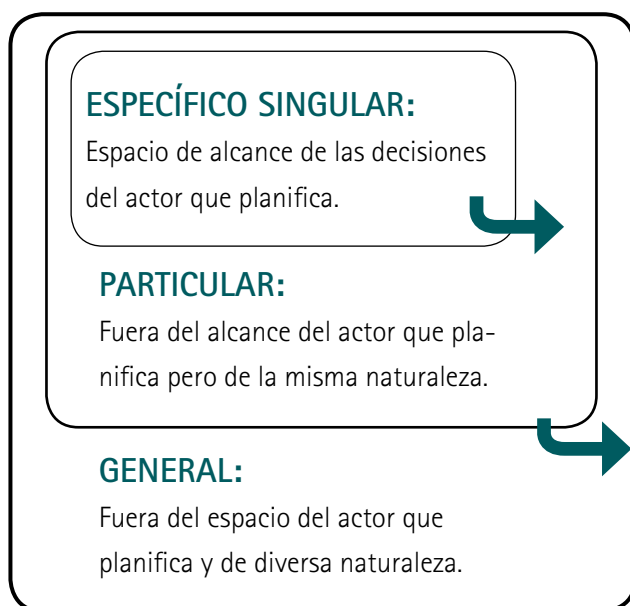
Táctica y estrategia se definen una a otra en términos relativos. Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo. Táctica es el uso de los recursos (en síntesis de poder) para la obtención de ciertos resultados parciales. Estrategia es el uso y la articulación de esos logros parciales en el sentido del alcance de los resultados generales de la planificación. La estrategia no puede alcanzar resultados sin adecuadas formulaciones tácticas, las tácticas carecen de sentido y dirección fuera de una determinada estrategia.

En la planificación estratégica se pueden identificar y articular seis momentos metodológicos de reflexión y diseño para la acción:

	Momentos de análisis y síntesis de la realidad que queremos Modificar	Momentos de proyección de deseos y valores	Momentos de descubrir o abrir caminos
	¿Qué está pasando?	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo vamos a lograrlo?
MAYOR GLOBALIDAD	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN	CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD
MAYOR ESPECIFICIDAD	INVESTIGACIÓN DE PROBLEMAS	DISEÑO DE PROYECTOS	DESARROLLO DE CAPACIDADES OPERATIVAS

Estos seis se constituyen las representaciones de los actores involucrados y que darán forma al "mapa" que proporcionará las referencias para la comprensión y la transformación de una realidad a través de la planificación.

» El **qué está pasando** tiene vinculación con los espacios de la realidad en sus diferentes dimensiones, y es importante tener en claro los alcances y limitaciones de nuestro accionar:



» El **qué queremos lograr** tiene que ver con la construcción de una visión compartida que posibilite el diseño de un proyecto. Esta visión debe reunir los siguientes requisitos, y ser:

- Deseable
- Valorada
- Convocante
- Comunicable
- Posible

» El **cómo vamos a lograrlo** se refiere a la construcción de viabilidad y el desarrollo de capacidades operativas.

Aplicar la metodología de planificación estratégica le permite a las organizaciones sociales realizar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

anticipar los cambios en el ambiente, identificar los problemas futuros, buscar respuestas posibles de la organización, proporcionar un marco de referencia para la gestión, definir las orientaciones de la organización, definir las prioridades y las acciones óptimas, coordinar las políticas y acciones de los diferentes sectores, favorecer la concertación y la implicación y promover la información y la comprensión.

El fin último de "lo estratégico" es **construir planes de consistencia, viabilidad, dar soporte, correr los límites de lo posible**. La estrategia en parte se descubre y en parte se diseña; por eso decimos que, la "construcción de estrategias" implica un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA


La planificación operativa es la desagregación de la planificación estratégica (de largo plazo) en programas y proyectos (de corto plazo). Dicha desagregación se realiza a partir de ciertos pasos metodológicos específicos, que se ordenan en una secuencia lógica de acciones y que posibilita:

- Materializar objetivos.
- Organizar las actividades y acciones concretas.
- Unificar criterios y tomar decisiones a corto y mediano plazo.
- Prever recursos.
- Prevenir dificultades (nuevos problemas).
- Medir resultados.

Un proyecto es un conjunto de acciones organizadas a través del tiempo, que tienen como finalidad conseguir ciertos resultados. Implica un grupo de actividades que tienen como objetivo lograr determinados cambios en relación a la problemática sobre la que se interviene.

Todo proyecto, por simple, sencillo o grande que parezca (por estar vinculado con otros proyectos y/o actores) precisa de planificación, gestión y evaluación.

La secuencia lógica de pasos es una serie de procedimientos metodológicos que por sí solos no dan cuenta del tipo de proyecto que se está diseñando, ni del estilo de participación que se adoptará, ni del protagonismo que asumirán los actores involucrados en el mismo.



Son los grupos, y las personas, los encargados de aportarle identidad a los proyectos a través de su propio marco de valores e ideología.

Formular un proyecto implica identificar el problema y organizar la información, para presentar una descripción lo más detallada del mismo y diseñar las acciones que consideremos necesarias y oportunas para resolverlo.

Existe un elemento importante que tenemos que incorporar a la hora de comenzar a pensar una idea en términos de proyecto. Dicho elemento es la **viabilidad**.

Entendemos por viabilidad a las condiciones reales existentes que nos permitirán llevar a cabo lo propuesto. La respuesta de acción al problema debe ser factible y realizable.

“todo proyecto social es:

- **un escenario en el que interactúan diferentes actores sociales: organizaciones populares, técnicos y funcionarios del Estado, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos;**
- **una unidad de la planifi-**

cación social, con coherencia interna y externa, con tiempo y recursos acotados, que se inserta en procesos preexistentes de la realidad, en interacción con contextos más amplios y que **modifica las relaciones de todo tipo entre los actores involucrados;**

- **un espacio de intercambio de información y de articulación de grupos e instituciones, en un juego de alianzas y resistencias, de negociación y de incertidumbres;**
- **un ámbito para el aprendizaje social de todos los actores y particularmente para la transferencia de conocimientos y habilidades en materia de planificación y desarrollo organizacional que potencie a todos los actores sociales involucrados;**
- **un proceso de elaboración de diagnósticos y estrategias de acción y de aplicación, evaluación y ajuste de dichas estrategias y de ejecución de lo elaborado.”**

Robirosa y Cardarelli en “Turbulencia y Planificación Social”

Toda planificación operativa se entiende desde:

* Tres Ejes:

1. Actores e intereses, que operan de manera diferente en distintas fases.
2. Organizaciones, que proporcionan reglas del juego -formales e informales-.
3. Protagonistas, que tienen diferentes oportunidades para influenciar decisiones a lo largo del proceso.

* Cuatro Complejidades:

- Cuando se aprueban los proyectos, la historia recién comienza...



- No hay formulas que aseguren la mejor manera de gestionarlos.
- Tanto la formulación escrita como la modalidad de gestión de un proyecto, tienen una influencia determinante en los efectos del mismo.
- La planificación estratégica funciona como la navegación con cartógrafo a bordo.

* Cinco Coyunturas Críticas:

- ✓ Congestión crónica de las organizaciones.
- ✓ Proyectos con insuficientes recursos.
- ✓ Confluencia de actores con variados grupos de interés.
- ✓ Problemáticas sociales inmersas en dinámicas complejas.
- ✓ Los factores de la realidad que influyen en nuestro proyecto y no podemos controlar.



FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que interactúan entre sí desarrollando una tarea común para el logro de objetivos específicos.

Trabajar en equipo posibilita:

- ✓ Tener visiones más amplias y heterogéneas de la realidad.
- ✓ Que circulen una mayor cantidad y variedad de ideas, propuestas y soluciones.
- ✓ Estimular procesos de solidaridad.
- ✓ Desarrollar el compromiso creciente de cada uno de los participantes y que cada uno de ellos posea un conocimiento acerca de la totalidad del proyecto.

Algunas características que debieran estar presentes en el funcionamiento de los equipos de trabajo a la hora de encarar un proyecto:

- **La sinergia:** es un proceso de cooperación activa donde los resultados del conjunto superan a la suma de los aportes individuales. La sinergia es una fuerza catalizadora, creativa y estimulante.
- **La cohesión:** es la "acción y el efecto de adherir las cosas entre sí". Si los miembros de un grupo

está cohesionados estarán más fortalecidos para resistir los momentos de presión, crisis o dificultades propias de toda actividad. Pero también aquí es importante señalar que la unidad de criterio no significa que todos deban opinar lo mismo. A la unidad no se le opone la variedad sino que la integra. Este criterio unificado es posible de ser compartido si es el producto de la aceptación y discusión sobre los diferentes puntos de vista y maneras de percibir la realidad. Cuando el criterio común surge de una construcción conjunta promueve la cohesión.

- **El consenso:** ésta es quizás la característica más difícil a desarrollar por los grupos y/o equipos porque requiere de una madurez, respeto y aceptación por cada uno de los integrantes de ese grupo. Requiere del desarrollo de **mecanismos de discusión** (que pueden estar más o menos explícitos) y de **construcción de una "idea grupal" consensuada**. El consenso es posible si a nivel grupal están dadas las garantías para opinar diferente y que esto no signifique una "sanción" del resto del grupo.

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO

Este paso de la formulación de un proyecto permite identificar las situaciones y características de los problemas y establecer un pronóstico (¿qué pasa y por qué?). El objetivo de la realización de un diagnóstico es el de aportar los elementos fundamentales para explicar una realidad determinada e identificamos la problemática para programar una acción transformadora.

Diagnosticar convocando a los actores involucrados genera efectos de significativa importancia en los proyectos ya que:

- ✓ Las personas que intervienen en su elaboración se mostrarán más interesadas y comprometidas en el proceso de ejecución de las actividades (otorgándole **viabilidad** al proyecto).
- ✓ Los proyectos se enriquecen por la información, el conocimiento y la experiencia de las personas involucradas. Tienen por lo tanto mayor **probabilidad de correspondencia** con las necesidades de la comunidad y/u organización.
- ✓ Las personas que intervienen en el proyecto adquieren la posibilidad de ampliar sus conocimientos y perfeccionar sus competencias. Se convierte en un espacio de aprendizaje.

Un **diagnóstico** no es definitivo, es un **proceso de enriquecimiento y modificación constante** que aportar:

- A)** Una **caracterización de la comunidad.**
- B)** La **identificación de los principales problemas y necesidades.**
- C)** Especificación de **recursos existentes.**
- D)** Una **jerarquización de los problemas.**

Una vez que se cuenta con toda la información general del diagnóstico se deben seleccionar el (los) problema (s) a abordar en el proyecto. A este momento lo denominamos definición del problema.

Criterios para la priorización de problemas:

- La **coyuntura**, las condiciones que aporta un contexto particular para llevar a cabo algún determinado proyecto.
- Los **recursos** exigidos para afrontar el problema.
- El **costo de postergación** vs. el **beneficio de realización** de un proyecto en relación al tratamiento del problema.
- La **necesidad** sentida de proyecto expresada por una comunidad u organización.

FORMULAR OBJETIVOS

Los objetivos son las aspiraciones que orientan y fundamentan nuestra acción y deben definirse como metas deseables a alcanzar en un determinado período de tiempo. Están estrechamente vinculados al problema y en tensión con una realidad permanentemente cambiante. Los objetivos deben definirse en función del problema que abordará el proyecto.

Los problemas tiene múltiples dimensiones y gran parte de ellas deben ser tenidas en cuenta durante el proyecto. Esto implica la realización de una **jerarquización de los objetivos** en función de las cuestiones más generales y las más particulares de la problemática.

Podemos, entonces, adherir a la denominación de objetivos generales y objetivos específicos. Los **objetivos generales** apuntan al problema que queremos solucionar, es la finalidad última que tiene el proyecto y su cumplimiento es de mediano a largo plazo. Los **objetivos específicos** surgen de los generales y pretenden cambios concretos, por eso son de corto plazo y apuntan a las dimensiones específicas del problema.



ESTIMACIÓN DE RECURSOS

Los recursos son siempre recursos de poder que poseen los actores involucrados; pero en términos de operativizar la planificación podemos distinguirlos a través de la siguiente tipología:

- a) Recursos Humanos
- b) Recursos Físicos
- c) Recursos Económicos – Financieros
- d) Recursos Técnicos
- e) Recursos Institucionales
- f) Recursos Materiales
- g) Recursos del "Saber hacer"

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Las actividades son el conjunto de acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto, particularmente los objetivos específicos. En la práctica, las actividades son acciones y tareas situadas en tiempo y espacio. Programar anticipadamente las actividades permite distribuir adecuadamente los recursos, el tiempo y las responsabilidades.

La planificación de actividades debe atender dos cuestiones básicas:

- 1) que las actividades aporten procesos concretos para modificar la realidad que se quiere cambiar, y
- 2) que las acciones realizadas sean evaluables durante el proyecto.

La programación del plan de acciones tiene que estar en concordancia con las estrategias generales que se han planteado para el desarrollo del proyecto, ya que estas se vuelven determinantes al momento de seleccionar cómo se va a armar la secuencia de las actividades que vamos a desarrollar.

IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Una vez diseñado el proyecto se está en condiciones de pasar al momento de la acción, que consiste en llevar a la práctica todo lo programado. El desarrollo de las actividades es la etapa central de un proyecto porque aquí confluyen todos los pasos anteriores. Y, como señalábamos en el punto anterior, para que esta práctica sea efectiva hay que dividir las tareas y las responsabilidades.

Durante el desarrollo de las actividades, se suelen utilizar una pluralidad de técnicas grupales que facilitan la integración e interacción de los participantes, el tratamiento y resolución de problemas, estimulan la creatividad y la toma de decisiones. Es importante tener presente, que siempre existe una distancia entre lo que se planifica y lo que sucede en la acción; esta distancia solo puede ser acortada si nos detenemos a reflexionar críticamente sobre este momento.

Tanto la programación como la implementación de las actividades, corresponden a la etapa de gestión del proyecto. Se gestiona de modo dialéctico con la realidad, por lo tanto el diseño de los proyectos debe ser lo suficientemente flexible como para admitir las re orientaciones de las acciones, pero sin perder su naturaleza. Se gestionan las estrategias, las acciones, la participación de los actores, los conflictos... desarrollar un proyecto implica gestionar una porción de la complejidad social, tanto en sus aspectos materiales como simbólicos.

LA EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso permanente de indagación y valoración de la gestión de un proyecto y/o programa; genera el conocimiento y los aprendizajes necesarios para retroalimentar el diagnóstico, la planificación y la acción a futuro. Entendemos, junto a Souza Minayo, que "toda evaluación útil, ética, y técnicamente adecuada acompaña el desarrollo de una propuesta y subsidia la corrección de rumbos y la reorientación de estrategias de acción. Su sentido ético se alía a su valor técnico y de responsabilidad social."

En las tendencias científicas contemporáneas se considera a la evaluación (sea esta diagnóstica, de proceso o concurrente), no un evento aislado sino un proceso en el cual se integran las diversas fuentes de información y modalidades metodológicas que permitan una aproximación más directa a la realidad, asumiendo su complejidad y dinámica.

Dentro de las tipologías corrientes, la modalidad de "evaluación por triangulación" se distingue de la investigación meramente académica, en tanto propone una actitud investigativa orientada a solucionar problemas prácticos y facilitar decisiones; es por eso que demanda la articulación de un amplio espectro de perspectivas y técnicas para cotejar resultados cualitativos y cuantitativos. La incorporación de métodos y fuentes para la triangulación implica una actividad permanente que retroalimenta el proceso de planificación desde y junto a la misma acción.

Las perspectivas evaluativas que involucran aspectos cuantitativos y cualitativos, deben apropiarse de estrategias provenientes de distintas disciplinas: la sociología, la antropología, el trabajo social, además de la estadística. Involucran, también, las dimensiones correspondientes a las

percepciones y representaciones sociales, entre otros elementos de la realidad.

Según el momento de la planificación y/o implementación de un proyecto podemos distinguir los siguientes tipos de evaluación:

- **Evaluación Ex – Ante:** este tipo de evaluación mide la viabilidad de un proyecto. Viabilidad económica (implica medir el costo / beneficio de las actividades del proyecto en función de la cantidad de beneficiarios), Viabilidad política (es la capacidad de los actores sociales involucrados para impedir o apoyar el desarrollo del proyecto), Viabilidad institucional (es el análisis de las capacidades que tiene cada institución responsable del proyecto para llevarlo adelante) y Análisis de sustentabilidad (implica analizar la capacidad del proyecto de producir efectos multiplicadores, o sea de generar su propia replicabilidad).

- **Monitoreo:** Esta es una herramienta de evaluación interna y tiene como objetivo proporcionar información permanente de cómo se van llevando a cabo las actividades del proyecto, cómo se van utilizando los recursos, el nivel de logro de los resultados parciales esperados y la calidad de trabajo del equipo que participa en la ejecución del mismo.

- **Evaluación desde la Perspectiva de los Participantes:** Este tipo de evaluación también se realiza durante la ejecución del proyecto y contribuye en la retroalimentación de la participación de la comunidad/organización. Su finalidad es generar información y facilitar la toma de decisiones en relación a los siguientes aspectos: **1-** que el desarrollo del proyecto sea adecuado a las necesidades e intereses de la comunidad/organización, **2-** que los efectos de las diferentes acciones y actividades vayan modificando concretamente las



condiciones de vida de esa comunidad, 3- los niveles, grados y características de la participación de los actores involucrados en el proyecto, 4- los principales problemas, prioridades y demandas identificadas desde la perspectiva de los participantes.

• **Evaluación de Resultados Finales:** permite conocer en qué medida hemos alcanzado los resultados y los objetivos que nos propusimos al comienzo del proyecto.

• **Evaluación de Impacto:** permite conocer si se generaron modificaciones en los aspectos que explicaban el problema que dio origen al proyecto.

A MODO DE CIERRE

En primer lugar, acordamos con Luis Sotolongo Codina cuando plantea que:

La ciencia y la práctica social son construcciones sociales; los hombres y las mujeres se constituyen en un mundo diverso y construido social e históricamente. La ciencia social es un lenguaje a través del cual los seres humanos aprehendemos el mundo para comprenderlo y explicarlo, lo que indudablemente implica transformaciones múltiples.

"En este sentido, se rescata el protagonismo de las personas de modo integral, en un contexto no dado, sino transformado y realizado humanamente a la vez que transformador de las subjetividades."

Lo enunciado piensa lo político como esencial en el proceso de transformación y potenciación de la fuerza de lo instituyente sobre lo instituido. Un proceso involucrado con el desarrollo humano. La ciencia no se construye por fuera de un marco valorativo. La ciencia produce saberes que se validan en comunidades insertas en contextos sociales y culturales.

Para concluir, entendemos:

- ✓ La planificación como un ejercicio de interacción entre actores y fuerzas sociales que se disputan un escenario/territorio.
- ✓ El poder como una categoría vincular que circula en la vida cotidiana de los actores y organizaciones.
- ✓ El debate sobre el futuro como un espacio de construcción y proveedor de sentido en el espacio social.
- ✓ El valor central de la historicidad de los procesos sociales.
- ✓ Los fenómenos de competencia y cooperación como fenómenos dinámicos siempre presentes en el espacio de la planificación.
- ✓ La importancia de aprovechar los grados de libertad y de autonomía existentes.
- ✓ La potencialidad del ejercicio de la autocrítica y la deconstrucción de los discursos.

Para profundizar los temas relacionados con actores, contexto y planificación ver:



http://especiales.chubut.gov.ar/capacitaciones_osc/

"OTROS SABERES COMPARTIDOS"



BIBLIOGRAFÍA

CITADA

Rovere, M. *"Planificación Estratégica de Recursos de Salud"* – OPS, 2006.

Nirenberg, O. y otros *"Programación y Evaluación de Proyectos Sociales"* – PAIDOS, 2006.

Robirosa, M. *"Turbulencia y Planificación Social"* – Siglo XXI, 1990.

Nirenberg, O. y otros *"Evaluar para la Transformación"* – PAIDOS, 2000.

De Souza Minayo y otros *"Evaluación por Triangulación de Métodos"* – Buenos Aires, 2005

Luis Sotolongo Codina *"La Revolución Contemporánea del Saber y la Complejidad Social"* – Clacso libros, 2006.

