

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO

CUADERNO DE TRABAJO N° 1  
PARA  
ORGANIZACIONES SOCIALES

democracia y asociatividad



CENTRO NACIONAL  
DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD  
Consejo Nacional de Coordinación  
de Políticas Sociales



Instituto Internacional  
de Medio Ambiente  
y Desarrollo  
IIED-América Latina



Ministerio de Desarrollo Social  
Secretaría de Políticas Sociales

Presidente de la Nación

**Dr. Néstor Kirchner**

Ministra de Desarrollo Social

**Dra. Alicia Kirchner**

Secretario de Políticas Sociales

**Lic. Daniel Arroyo**

Subsecretaria de Desarrollo  
Territorial y Economía Social

**Prof. María Inés Abrile**

Responsables del Proyecto

Centro Nacional de  
Organizaciones  
de la Comunidad (CENOC)

**Prof. Elizabeth Iñiguez**

IIED-AL

**Lic. Adriana Clemente**

**Lic. María Isabel Bertolotto**

**Lic. Silvia Álvarez**

Equipo Editorial

Coordinación y redacción

**Lic. María Isabel Bertolotto**

Redacción y diseño

**David Burin**

**Dra. Ana Inés Heras**

Ilustraciones

**David Burin**

Fotografía

**Programa DIRLI - Formosa**

**Plan Social Educativo**

**Movimiento CEPT**

**Programa ProHuerta**

**Archivo Trama**

# Índice

---

Presentación . . . . .	4
Introducción . . . . .	5
<b>► Cartilla 1 Democracia y asociatividad</b>	
¿Cómo se originó el grupo o la institución? . . . . .	9
¿Cuáles son los motivos que tienen los integrantes para participar en la organización? ¿Son coherentes con los objetivos de la organización? . . . . .	17
¿Cómo se define quiénes asumen cargos de liderazgo y representación dentro de la organización? . . . . .	22
¿Cómo se organizan concretamente para trabajar? ¿Cómo se concreta la participación de los integrantes? . . . . .	26
¿En qué espacios comunitarios ha estado trabajando la organización? ¿Por qué? . . . . .	32
Asociatividad, cooperación e incidencia . . . . .	34
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>35</b>

# Presentación

---

Queremos compartir con todos ustedes, desde este espacio de conducción de la Política Social argentina, la serie de cuadernillos elaborada con especial dedicación y en función de una de las metas que nuestra gestión se ha dado: desarrollar y fortalecer los espacios de participación entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado.

Desde el Ministerio de Desarrollo Social, deseamos expresarles la confianza y la convicción que tenemos acerca de que el fortalecimiento y sostenibilidad de los Espacios Multiactorales son parte necesaria e imprescindible en el modelo de Política Social que este gobierno está impulsando con el objeto de “construir” un país en el que la justicia social y la equidad sean reales y permanentes.

Es en este contexto, donde los Espacios Multiactorales aparecen como los ámbitos de construcción de política social más apropiados para la generación y reatrolimentación de las intervenciones en materia social; expresando, también, la necesidad política de transparencia y equidad de los planes sociales en beneficio de todos los ciudadanos.

Porque confiamos en la capacidad de crecimiento y participación del pueblo argentino, apostamos a que desde sus espacios locales podamos construir un nuevo país, inclusivo y con compromiso social.

Secretario de Políticas Sociales  
Lic. Daniel Arroyo

Ministra de Desarrollo Social  
Dra. Alicia Kirchner

# Introducción

---

A partir de las experiencias de los últimos años, se ha generado un consenso importante acerca de que para gestionar políticas sociales de modo eficaz y transparente es cada vez más necesario generar Espacios de participación conjunta entre las organizaciones de la sociedad civil y los sectores gubernamentales. En ellos se debe compartir la tarea de definir los objetivos y el sentido de las políticas, además de administrar y controlar los programas que se ejecuten.

Sin embargo, las Organizaciones de la Sociedad Civil que participan de estos Espacios han recibido, por lo general, poco apoyo o capacitación para incidir realmente en la toma de decisiones. Este trabajo de capacitación y reflexión es una tarea urgente que debería realizarse en dos niveles:

- en primer lugar trabajando **dentro de cada organización**, analizando y reflexionando sobre los objetivos que se plantean al participar en Espacios Multiactorales, las formas en que esa organización planifica y toma decisiones relacionadas con esa participación, los mecanismos que utiliza y los resultados que obtiene al informar y comunicarse con la comunidad y con las otras organizaciones que integran dichos Espacios y los métodos que usa para evaluar el impacto de su incidencia en los mismos.
- una vez que cada organización evaluó y pudo reflexionar sobre su situación y sus mecanismos de funcionamiento, en un segundo momento deberíamos poder realizar un trabajo similar, pero viendo cómo funcionan los mismos aspectos **en el Espacio Multiactoral** entre las organizaciones.

## Objetivos

Este conjunto de materiales didácticos tiene como objetivo reflexionar en esos dos niveles (el interno de cada organización y el del Espacio Multiactoral) para hacer un balance de los modos de funcionamiento actual y de los logros alcanzados y para ver qué es necesario corregir o modificar.

Los Espacios Multiactorales tienen sentido sólo si sirven para profundizar la democracia, y esto sólo se logrará si las decisiones que se toman en los Espacios Multiactorales son realmente legítimas y representativas. Con estos materiales se apunta en esa dirección.

Con este conjunto de herramientas queremos brindar elementos para que las organizaciones evalúen qué impacto tienen en la definición, diseño e implementación de políticas públicas y cómo sus acciones repercuten en la vida de las poblaciones con quienes trabajan. A partir de esta evaluación podemos reconocer qué tipo de acciones tienen más impacto en la calidad de vida de la gente y profundizar esas líneas de trabajo. También podemos identificar qué cosas no conducen a buenos resultados y plantearnos formas de cambio.

## **Espacios Multiactorales**

Son ámbitos institucionalizados donde se encuentran diversos actores sociales para llevar adelante acciones conjuntas. Quienes participan de estos Espacios no lo hacen a título individual, como personas particulares, sino representando a la organización en la que participan, ya sea ésta una Organización de la Sociedad Civil o un organismo del estado (por ejemplo, una Secretaría de un Municipio).

Ejemplos de Espacios Multiactorales son las Mesas de gestión asociada, los Foros Multisectoriales, los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar, las Asociaciones y Consorcios de Planeamiento Estratégico municipal o microregional, las Mesas de Concertación, etc.

Los objetivos específicos de este Cuaderno consisten en analizar, por una parte, características de cada organización (su origen, las motivaciones de sus miembros, las reglas internas y el grado en que se respetan, los criterios para elegir dirigentes y representantes, las vinculaciones que se tienen con otras organizaciones, etc.). A continuación se trata de reflexionar acerca de la relación entre estas características y la incidencia que logra la organización en el Espacio Multiactoral. Por último, se propone evaluar el grado de información que tienen los integrantes y su participación en la definición de posturas institucionales en el Espacio Multiactoral.

### **¿Hay un único criterio de evaluación?**

Los criterios de éxito o fracaso pueden variar mucho según quién evalúe: lo que para una persona u organización puede parecer un logro fantástico, para otras puede parecer poco importante. Incluso en la misma organización puede haber distintas opiniones sobre los resultados logrados, los objetivos que se plantean o los conflictos que se presentan. Muchas veces estas distintas visiones no se comparten. Por eso es importante definir quién evalúa...

### **¿Quién evalúa?**

La idea de evaluación con que se pensó este material parte de la premisa que los mismos integrantes son quienes deben evaluar sus logros, desafíos y problemas. De este modo, no es una persona ni organismo externo con una idea de evaluación que el grupo desconoce, sino el propio grupo quien mide sus alcances y propone cambios posibles.

### **¿Para qué nos sirve evaluar?**

La evaluación tiene que servir al grupo para mejorar y tomar decisiones. Es un momento del proceso de trabajo en el cual se detiene la actividad para recoger datos sobre lo que sucedió, analizarlos, interpretarlos y reflexionar sobre ellos; se la puede comparar con una “foto de la situación” porque muestra cómo están las cosas en un determinado momento y lugar. Esto quiere decir que esa foto puede ir cambiando. El resultado que surge de la evaluación que se propone en este cuaderno se debería convertir en un material de trabajo para los integrantes de la organización.

Cada organización deberá generar su propio patrón de evaluación adecuado a sus objetivos y a sus propósitos al participar de Espacios Multiactorales. Este patrón permitirá a esas mismas organizaciones sacar conclusiones, aprender de sí mismas, replantearse objetivos, revisar las decisiones que se tomaron y pensar alternativas para mejorar la gestión y el impacto logrado, tanto de su organización como del Espacio Multiactoral.

## ¿Qué evaluamos?

Analizando los indicadores y cuadros usados para evaluar, podrán ver que nos parecen tan importantes los resultados logrados (cambios materiales, sociales y económicos que se produjeron en la comunidad) como el proceso de gestión y participación de las organizaciones.

## Algunas precisiones acerca del formato de este Cuaderno

El conjunto de herramientas está integrado por 3 Cuadernos de autoevaluación para las organizaciones (éste es el primero) y un Manual de autoevaluación para el Espacio Multiactoral. Ambos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.

El diseño y la redacción fueron pensados de modo sencillo y directo para que este material pueda ser leído por personas de distintas formaciones y orígenes, de edades variadas, de experiencias diversas.

Cada uno de los tres cuadernos destinados a las organizaciones de la sociedad civil propone evaluar un tema diferente, equivalente al eje de cada uno de los capítulos del Manual destinado al Espacio Multiactoral.

Al hojear el material podrán ver que hay tipos distintos de textos y ayudas visuales puestos siempre en un orden similar: primero incluimos un **texto de presentación** que describe algunos conceptos para introducir el tema que se va a tratar.

Luego incluimos **casos y ejemplos**. Eventualmente acompañamos los casos con **viñetas** que muestran con breves diálogos escenas e interacciones cotidianas que permiten ver diferentes posturas sobre el tema. Estos diálogos son reales o fueron recreados para comunicar mejor la postura de cada actor.

Continuamos con algunas **conclusiones** que surgen del análisis de los casos presentados. En la columna más angosta incluimos **glosarios** y **links**. Luego proponemos completar **planillas de evaluación** (que llamaremos Ejercicios de diagnóstico y evaluación) con consignas. Para terminar la secuencia, se encontrarán **actividades** relacionadas al tema trabajado.

## La aplicación de este Cuaderno y la figura y rol del facilitador

En el manual destinado a los Espacios Multiactorales proponemos como posibilidad que se convoque a un facilitador para la coordinación de las reuniones y actividades de evaluación. Esta figura puede contribuir a ordenar el trabajo y “facilitar” las relaciones entre la gente que participa de

### Casos

*Nos permiten entender mejor la idea y conocer alternativas que se han desarrollado en otros Municipios sobre el mismo tema.*



### Link:

Este símbolo indica relaciones que se pueden establecer con otros capítulos o con otros Cuadernos de la serie. Es una forma de decir: “vaya a la página tal y lea lo que dice allí, que tiene relación con lo que está leyendo ahora.”



### Glosario:

Son definiciones de términos técnicos para facilitar la lectura

### Consigna

Describe la forma de completar la planilla de evaluación.

### Actividades

Luego de cada ficha de autodiagnóstico incluimos actividades para que ese tema pueda ser trabajado por el grupo.

la organización, es decir, que todas las personas convocadas puedan participar, que se sientan cómodas para opinar, que las actividades se realicen y se registren sus resultados. En el mismo sentido, en el trabajo con las OSC nos parece importante que se pueda contar con un facilitador. En el Manual damos más precisiones sobre este rol. De todos modos, contar con un facilitador no es un requisito obligatorio. Es mejor aplicar esta propuesta de trabajo sin facilitador que no aplicarla.

## **Cómo usar el Cuaderno para las Organizaciones**

Recomendamos trabajar este cuaderno en dos jornadas de tres horas cada una. La reunión se puede comenzar con la lectura del texto de apertura de cada capítulo. Luego se puede invitar a cada participante a que comparta de manera franca y sincera los comentarios que tenga para hacer a partir de la lectura del material. Se puede escribir en un papel afiche la síntesis de estos comentarios para que todos los participantes puedan verlos y tenerlos en cuenta. Esta puede ser una tarea para el facilitador, o se le puede pedir a alguno de los participantes que lo haga.

A continuación el facilitador aplicará las consignas de este Cuaderno, correspondientes al tema que esté tratando en esa reunión. Deberá, por ejemplo, formular las preguntas del instrumento de evaluación; deberá completar las respuestas que los participantes expresen; tendrá que ir prestando atención a la variedad de comentarios que surjan; deberá promover la reflexión sobre el tema y profundizar el análisis de los problemas que se planteen, etc.

Para esto podrá utilizar las escalas de valoración incluidas en algunos instrumentos de evaluación, donde el símbolo ☺ supone la mejor opción y el símbolo ☹ la peor, pudiendo proponer que se discuta si esta escala se corresponde con la situación de la organización en el contexto donde actúa.

Para finalizar la secuencia, si todos están de acuerdo, se implementará la actividad sugerida, u otra actividad que a criterio de los presentes se adapte más al grupo para trabajar el tema.



## ¿Cómo se originó el grupo o la institución?

Las organizaciones de la sociedad civil pueden empezar de maneras muy diferentes. Y también pueden ir creciendo, cambiando y proponiéndose nuevos objetivos y metas. Abajo podemos ver algunos ejemplos.

La forma en que empieza una organización es como una marca de fábrica: es lo que le da identidad al grupo. El relato de cómo comenzó a funcionar un grupo se repite a quien la quiera oír y muchas veces se transforma en un mito, una historia cargada de heroísmo.



### Link:

Para profundizar algunos de los temas tratados en estos materiales, pueden consultar el PAD (Paquete Audiovisual Didáctico para Capacitación en Gestión de Organizaciones Comunitarias) y el PCAD (Programa de Capacitación a Distancia) del CENOC



Nosotros nos organizamos con la crisis del 2001. Los chicos del barrio tenían hambre y se nos empezaron a enfermar... decidimos armar la huerta y el comedor con aportes de los vecinos... después nos invitaron a participar de un Consejo que armó el Municipio y conseguimos más cosas...

En la parroquia nos preguntábamos qué hacer por la gente pobre de la comunidad. Empezamos a dar charlas, organizamos un ropero comunitario, tratamos de prevenir la violencia familiar. Vienen muchas mujeres: se sienten mejor, más contenidas.

Armamos la ONG un grupo de profesionales que queríamos hacer algo para ayudar a otras organizaciones de base.

Empezamos a dar capacitación y también ayudamos a evaluar y a comunicar lo que se hace. Conseguimos fondos internacionales y ahora vamos a implementar un Programa de Desarrollo Local más ambicioso.

Somos un grupo de jóvenes con militancia política. Vimos que la mejor forma de hacer política era haciendo actividades sociales y ayudando a los más necesitados. Ahora coordinamos actividades de apoyo escolar y educación popular.

Así generamos más conciencia en la gente... y empezamos a capacitarnos nosotros también...



Eramos un grupo de desocupados del barrio que nos juntamos para armar un proyecto productivo. Conseguimos algunas máquinas y vamos creciendo de a poco... Empezamos con una bloquera, y ahora también tenemos un horno de pan... ya somos 30 y queremos crecer para darle trabajo a más gente...



Empezamos como mutual para los empleados de la única fábrica del pueblo, pero nos dimos cuenta que otra gente también necesitaba los servicios y nos ampliamos. Ahora hay 500 afiliados.

¿Otra Asociación Vecinal más?  
Es la cuarta que se organiza...  
En este barrio nunca nos  
vamos a unir! Cada uno quiere  
armar su quintita... al final  
ninguna representa a nadie...



Hay varios factores que importan cuando analizamos cómo comenzó la organización. Un tema importante es la convocatoria. Algunas organizaciones se forman con personas que reúnen determinadas características: son vecinos de un barrio, participan de un mismo culto religioso o de un partido político, son compañeros de trabajo o de estudio.

No es lo mismo convocar a la constitución de una Asociación Vecinal o de una Cooperativa Eléctrica, de la cual deberían participar todos los habitantes de una comunidad, que armar un Jardín Maternal con las mujeres de dos o tres manzanas a la redonda, o constituir una Cooperativa de Trabajo que sólo podrá ampliarse según la posibilidad de conseguir herramientas y de ampliar el mercado al que puede atender, o una Organización de apoyo técnico o prestación de servicios.

Existen organizaciones cuya legitimidad (ver definición) está directamente vinculada con la “representación”. Son legítimas en la medida en que sean auténticamente representativas del grupo al que dicen pertenecer (por ejemplo, la Asociación Vecinal, el Sindicato o la Cooperativa Eléctrica). En otras, la legitimidad no está asociada a la “representación” de personas, sino a la *calidad* del trabajo o servicio que brindan a la comunidad (como el Jardín Maternal o la Cooperativa de Trabajo). También hay organizaciones cuya legitimidad está basada en la capacidad técnica que les dio origen, como la Sociedad Argentina de Pediatría o la Sociedad Central de Arquitectos.

De acuerdo al tipo de origen de que se trate, hay organizaciones donde participan muchas personas e incluso hay **mecanismos de delegación**. La Cooperativa Eléctrica de Neuquén, por ejemplo, tiene delegados por manzana y luego regionales. En ese caso hay **una persona que representa a un grupo de asociados**: hablamos de **representación** (ver definición). Esos asociados pueden reunirse en su barrio con su representante, discutir que opiniones tienen sobre los temas que se van a discutir en la próxima Asamblea y **darle al representante o delegado un mandato**. En este caso, aunque el representante no esté de acuerdo con la opinión de los demás asociados de su grupo de origen, debe respetar ese mandato y defender la postura surgida del grupo.

En otras organizaciones, la representación está ligada al cargo, que puede ser “electivo”, en el sentido de que se elige “de abajo hacia arriba” (como ocurre en el caso de una Asociación Civil, una Cooperativa, un Sindicato, una Cámara Empresarial o una Asociación Vecinal), o no (por ejemplo, en el caso de una Fundación, de una Iglesia o de un



## Glosario:

### Legitimidad:

una organización tiene legitimidad cuando es reconocida por el resto de la comunidad como un lugar donde se toman buenas decisiones sobre un determinado tema. Esa institución es vista como una AUTORIDAD en ese aspecto específico, sea porque tiene peso político, capacidad técnica o porque brinda buenos servicios.

**Representación:** Para la gran mayoría de las OSC el hecho de ser representativas no está ligado con representar a personas de algún tipo, sino que se relaciona con la capacidad de “hacer presente” ante la sociedad un valor, una causa o un interés determinado. Por ejemplo, el cuidado del medio ambiente, el bienestar de algún grupo (niños, ancianos, mujeres), la reivindicación de algún derecho, etc. Sólo algunas, muy pocas, representan gente: los vecinos de un barrio, los portadores de alguna enfermedad, los integrantes de una cooperativa, etc. Sólo en estos casos, la calidad de la representación está vinculada con el número o el porcentaje de personas que la integran.

funcionario gubernamental, designado por el intendente o el gobernador provincial). Sea electivo o designado jerárquicamente, todas estas personas representan por “delegación” a algún tipo de autoridad.

La historia de cada organización indicará la forma en que se definieron las personas que ocupan el rol de representación: si fueron elegidas por consenso, si hubo listas internas, alianzas entre sectores, divisiones, fraudes, acuerdos, etc. También la historia dirá si esas personas respetaron los mandatos de sus representados y los programas propuestos por los cuales llegaron a ese lugar de representación.

Esta historia puede haber incidido para que las personas sigan participando o abandonen la organización. En comunidades pequeñas, son historias conocidas no sólo por quienes participan de la organización, sino también por toda la comunidad. Por lo tanto, esta historia incidirá en el momento en que la organización decide participar de un Espacio Multiactoral, ya que la legitimidad y la representación que las otras organizaciones reconozcan pueden definir el grado de incidencia que se tenga en la toma de decisiones dentro del Espacio.

## Ejercicio de diagnóstico y evaluación

*El objetivo del ejercicio que proponemos es tratar de identificar cuáles son las razones principales por las cuales nuestra organización será escuchada en el Espacio Multiactoral y a partir de allí pensar qué alternativas tenemos para ampliar nuestra incidencia.*

*1. ¿Podrían indicar los motivos principales por los cuales las propuestas y planteos de la organización serán consideradas a la hora de la toma de decisiones en el marco del Espacio Multiactoral?*

Por el peso político que tiene en la comunidad (base social que apoya a la organización)	
Por la transparencia de la organización y la importante participación interna	
Por la trayectoria de los dirigentes de la organización y los logros conseguidos	
Por la claridad y sustento técnico de las propuestas que se llevan al Espacio	
Por la capacidad de trabajo y el compromiso que sus integrantes han mostrado	
Por la influencia y credibilidad que tiene entre los beneficiarios y participantes de los proyectos sociales que se proponen desde el Espacio	
Por los conocimientos y antecedentes profesionales de sus integrantes	
Por los recursos que administra de forma directa (capacidad de realizar aportes económicos, en equipos, infraestructura o recursos humanos) o que tienen sus representados	
Por las redes y los vínculos personales con políticos o empresarios con poder	
Por el estilo confrontativo y la amenaza de realizar acciones violentas	
Otros (señalar)	

### Consigna

Es posible que se den varios de estos motivos. Marquen en la columna de la derecha con dos cruces las razones más importantes y con una cruz las menos importantes y no marquen aquellos motivos que no correspondan a las fortalezas de su organización.

### *Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:*

A partir de la grilla anterior es posible identificar las fortalezas que tendremos para lograr consenso en el Espacio Multiactoral alrededor de las propuestas que presentemos en él. Cuántos más factores sumemos, más incidencia tendrá nuestra organización en el Espacio. Pero no sólo es una cuestión de número. También es necesario profundizar en el análisis del tipo de argumentos o factores que nos dan poder o autoridad: serán más legítimas aquellas razones que tengan relación con la base social que se está representando, que aquellas otras relacionadas con el dinero, la relación con los factores de poder corporativo o la coacción por el uso de la fuerza.

Llevar esta discusión al seno del Espacio Multiactoral permitirá construir lazos asociativos a partir de criterios realmente democráticos, y trabajar este tema dentro de la organización permitirá definir debilidades a atender, posiblemente mediante la incorporación de nuevos integrantes o a través de alianzas con otras organizaciones que nos complementen. Para profundizar este análisis incluimos la siguiente pregunta:

2. *¿Hay personas que deberían integrar nuestra organización hoy y no lo están haciendo?*

#### **Consigna**

Marquen con una cruz en el cuadrado que corresponda.

Si la respuesta fuera positiva traten de responder a la pregunta escribiendo sobre las líneas.

Sí

No

*¿Qué tipos de participantes se necesitarían?*

---

---

---

### *Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:*

Esta pregunta sirve para identificar si el tipo de personas que integran la organización se corresponden con los objetivos institucionales y, en función de esto, si la organización podrá incidir en el Espacio Multiactoral. De alguna forma la idea es preguntarse si la organización es representativa y/o si tiene legitimidad (ver definiciones en página 10).

Si esta evaluación no es muy positiva, es decir, si quienes componen la organización no cuentan con los perfiles necesarios, será necesario

evaluar si se amplía la convocatoria para integrar nuevos perfiles (o para ser más representativos) o si se desarrolla un plan de capacitación para que los actuales integrantes puedan incorporar las habilidades y capacidades necesarias para llevar adelante los objetivos propuestos.

Una vez que hayan completado los Instrumentos de las páginas anteriores, tendrán un diagnóstico aproximado de dos aspectos de la organización:

**1. las formas en que pensamos que las otras organizaciones ven a nuestra organización.** Al definir los argumentos por los cuales las otras organizaciones van a aceptar nuestros planteos estamos definiendo por un lado la forma en que nos vemos nosotros, pero también cómo queremos ser vistos y cómo pensamos que somos vistos en la actualidad. Es posible que al hacerse estas preguntas duden al responder.

Es importante saber qué se piensa en la comunidad de la organización porque la imagen que se proyecta puede hacer que los beneficiarios, los organismos gubernamentales, las otras organizaciones o las agencias que dan recursos y financiamiento nos crean o nos tengan desconfianza y que de ese modo podamos incidir más o menos en las decisiones de conjunto.

Por lo tanto de esto dependerá que consigamos recursos y que podamos hacer crecer a la organización. Si sabemos cómo nos ven, podemos analizar qué conviene cambiar en la organización y desarrollar acciones concretas para cambiar esa imagen. El primer paso entonces es averiguar con precisión cómo somos vistos. Para esto es posible hacer una pequeña investigación en la comunidad, con algunos de los instrumentos que se incluyen en la actividad de la página siguiente.

**2. la preocupación por incorporar más integrantes que aporten fortalezas necesarias.** Es importante que las organizaciones puedan determinar la composición de su base social y de su equipo técnico; a esto se lo suele llamar “el perfil” de una organización: ¿es una organización territorial cuyo fuerte es la cantidad de gente que representa? ¿tiene un perfil de tipo profesional? ¿... o relacionado con la capacidad de trabajo? El tipo de perfil de una organización tiene influencia en cómo son percibidas por la comunidad y en el Espacio Multiactoral. De acuerdo al perfil que tenga la organización y del que quiera tener, se puede pensar en ampliar la convocatoria (ver Actividad Convocando Nuevos Miembros, de la página 16).



## **Actividad: investigando la imagen de la organización**

Esta es una actividad de investigación. Antes de iniciar una investigación es necesario tener en claro qué queremos averiguar.

Podemos puntar que opina la gente de nuestra organización identificando una serie de atributos o cualidades con las cuales nos gustaría ser identificados, como por ejemplo: efectividad, transparencia, cobertura (es decir que la gente identifique que nuestra organización brinda servicios a mucha gente o en una gran zona geográfica), capacidad técnica, buen trato, etc. Para cada organización los atributos pueden ser otros. Cuando ya tenemos claro el objetivo, tenemos que definir con qué técnica investigaremos. Proponemos tres alternativas, aunque hay otras posibles:

### **Encuesta**

Consiste en realizar una serie de preguntas básicas a diferentes personas. Sirve para tener un panorama acerca de cuántos opinan qué cosas y si la opinión se relaciona con algún tipo de personas, es decir: si la mayoría de los que opinan una cosa son hombres o mujeres, tienen alguna edad en particular o viven en determinada zona. Se pueden elegir las personas al azar, pero mejor es elegir una “muestra” que represente al total de quienes nos interesaría conocer la opinión, es decir: si queremos conocer qué piensan de nosotros en un barrio donde hay un 60% de mujeres y vamos a hacer 100 encuestas, deberíamos hacerle 60 encuestas a mujeres y 40 a hombres. También podemos elegir la muestra según lo que nos interese. Por ejemplo, si nuestra organización es un comedor infantil, puede interesarnos saber qué opinan de la organización sólo los padres con hijos entre 2 y 12 años, que es la población que viene al comedor... En ese caso trataremos que nos respondan la encuesta ese tipo de personas (padres o madres con hijos de entre 2 y 12 años). Si no elegimos bien la muestra, después los resultados pueden tener errores.



En general las respuestas se deben poder responder por sí o por no. Si se hacen respuestas abiertas (como por ejemplo: “que opina de...”) después es muy complicado sacar conclusiones.

Para poder sacar conclusiones luego es necesario analizar las respuestas de todas las encuestas realizadas y sacar porcentajes. (por ejemplo: el 30% opina que la organización es transparente, el 20% duda, el 40 % piensa que hay corrupción, el 10% no quiere contestar la pregunta) y ver si hay relación entre los que opinan cada cosa y las características de las personas (por ejemplo: ver si ese 40% que piensa que hay corrupción son hombres o mujeres, jóvenes o viejos, viven en determinado lugar, etc.).

Algunas preguntas que se podrían hacer en una encuesta son:

Sexo (hombre / mujer)      Edad  años    Cantidad de hijos

Estado civil (soltero/a - casado/a - viudo/a - concubino/a)    Zona donde vive \_\_\_\_\_

Conoce a la organización (si / no)

Si responde sí: qué tipo de actividad que desarrolla la organización ha escuchado nombrar.  
(Aquí habría que hacer una lista de las actividades de la organización)

Cómo se enteró de su existencia?

- Diarios                       Radio FM                       Comentario de un vecino, vecina o familiar  
 Participó de algún evento                       Pasa por la sede social  
 Recibió de modo directo ayuda o servicios de la organización  
 Otro: \_\_\_\_\_

Usted piensa que la organización:

- es muy efectiva                       es poco efectiva                       no es efectiva  
 es transparente en el manejo de los recursos                       es poco transparente                       no es transparente  
 brinda servicios a mucha gente                       a poca gente                       no brinda servicios  
 tiene un equipo que sabe cómo hacer las cosas bien                       no tiene capacidad técnica  
 atiende bien a la gente                       atiende más o menos a la gente                       atiende mal a la gente  
 es independiente                       se relaciona con una línea política                       se acomoda siempre con el poder  
 hace las cosas sin pedir nada a cambio                       da a cambio de lealtad política o religiosa  
 trata de construir buenas relaciones en la comunidad                       siempre se enfrenta con otras organizaciones

De esta encuesta podemos sacar algunas conclusiones: la forma en que la gente se puede enterar de nuestras acciones, las actividades que más repercusión tienen, y lo que la gente piensa de nosotros.

### Entrevista

A diferencia de las encuestas, las entrevistas tratan de sacar información más profunda de menos personas: opiniones, sensaciones, análisis de problemas.

Hay que tener alguna relación con el entrevistado y hay que explicarle el propósito de la entrevista y por qué lo elegimos a él para entrevistarlo. También se le puede comentar que su nombre va a quedar en secreto. Por último podemos recompensar al entrevistado con algún regalo.

Es conveniente que todas las entrevistas se hagan con las mismas preguntas, para poder comparar las distintas respuestas logradas. También hay que tratar de obtener información adicional, repreguntando cosas que no hayan quedado claras. Es importante, en este caso, ver cómo se va a registrar lo que diga el entrevistado (grabando un casete de audio, anotando en un cuaderno, etc.).

### Grupo focal

Es como una entrevista, pero en grupo. Se pueden elegir invitados muy distintos para comparar los distintos puntos de vista. Ante determinadas respuestas se puede pedir que dramatizen situaciones para ver con más profundidad lo que comentan. También conviene tener preparada una lista de preguntas o algunas técnicas para motivar la participación (por ejemplo: un juego con frases sin terminar como “la organización XX me hace acordar a...”; “lo que más me gusta de la organización XX es...”; etc.).



## ***Actividad: convocando nuevos miembros***

A partir de los resultados de la Ficha, específicamente de los ítems 3, 4 y 5, es posible que su organización desee convocar a integrantes nuevos. El análisis de esos ítems proporciona datos acerca del perfil de la organización y de los tipos de participantes que hoy ya están integrados. Así mismo, permite tener datos acerca de qué tipos de participantes hará falta convocar.

Lo importante al realizar la convocatoria a nuevos integrantes es saber que para cada tipo de participante que se busque convocar puede haber estrategias diferentes. O, lo que es lo mismo, es bueno saber que NO SIEMPRE con una sola estrategia se puede convocar a los diferentes tipos de participantes que nos interesa integrar. Por lo tanto, esta actividad está orientada a que, como organización, ustedes decidan qué tipo de convocatoria conviene usar.

Veamos ejemplos:

### 1. Referencias

Podemos pedir a beneficiarios de nuestra organización que estén conformes con el trabajo que realizamos que identifiquen a personas que ellos conozcan, y que se ajusten al perfil que estamos buscando, y que les podría interesar participar en esta organización.

Lo mismo podemos pedir a colaboradores nuestros o a representantes de otras organizaciones en el Espacio Multiactoral.

### 2. Cartas de invitación

Se les pide a las personas que participan de la organización que expresen 5 motivos concretos por los cuales le interesa participar. Estos motivos se redactan en forma sintética y se realizan varias fotocopias para enviar como carta personalizada a futuros participantes que sean identificados por quienes ya participan.

Si la idea es ampliar la convocatoria de forma generalizada (ya que del análisis de los datos surge que hay pocos participantes en general) se puede hacer una carta tipo comentando qué es la organización y para qué necesita incorporar gente nueva. Es un llamamiento general a participar; esto se llama convocatoria ampliada. Una vez realizada la carta tipo se fotocopia y se reparte en forma amplia. Este tipo de convocatoria se puede realizar también por teléfono. Si se decide usar el teléfono, es bueno tener una lista de puntos a tratar durante la llamada como para poder cubrirlos todos si la persona que atiende el llamado está interesada en conversar.

### 3. Evento

Otra forma de realizar una convocatoria ampliada es a través de un evento en el cual se da a conocer el trabajo de la organización y se promueve la inclusión de integrantes nuevos: cada participante de la organización deberá invitar a varias personas conocidas. Además, se puede realizar una convocatoria amplia (por ejemplo, por el barrio o a través del Espacio Multiactoral). En este evento es importante tener claro qué se va a mostrar y cómo; no necesariamente una prestación con un discurso es la mejor manera... Puede haber testimonios de beneficiarios, fotos en carteleras o incluso actividades participativas.



# ¿Cuáles son los motivos que tienen los integrantes para participar en la organización? ¿Son coherentes con los objetivos de la organización?

Se supone que quienes participan en organizaciones sociales tienen como principal motivación la promoción de una causa considerada justa o tendiente al bien común (los derechos del niño, el cuidado ambiental, la equidad social, etc.). También es cierto que en muchos casos hay otros intereses que pueden acompañar este objetivo general: ir construyendo una carrera política, conseguir contactos para satisfacer necesidades personales, ejercer influencias para lograr que la propia organización cuente con más recursos, etc.



Es decir que, más allá de los objetivos generales y los específicos de una organización, estos objetivos comunes están siempre cruzados o mediados por los intereses o los objetivos de las personas que forman parte de la misma. Por eso, es necesario analizar y reflexionar sobre estos dos niveles. Cuanto mayor sea la “coincidencia” entre los objetivos de la organización y las visiones y/o intereses de los participantes, mejor y más efectivo será el funcionamiento de la misma.

Entre las motivaciones que tienen las organizaciones sociales —y los miembros que las componen— algunas tienen como objetivo lograr cosas tangibles (más puestos de trabajo, viviendas o edificios para brindar servicios a la comunidad, comida para repartir, equipamiento, vacunas); otras motivaciones apuntan a lograr cosas intangibles, es decir, que no se pueden tocar (una ley, más poder, el reconocimiento de la comunidad, un premio, lograr incidir en las decisiones políticas que se toman, etc.).

En una organización deben convivir e interactuar integrantes con distintas historias, distintos objetivos, distintas situaciones particulares, distintas actividades y distintas ambiciones. Veamos un caso concreto y algunas viñetas que servirán para mostrar de qué estamos hablando.

## *Objetivos de las organizaciones de la sociedad civil*

Las organizaciones sociales contribuyen al bien común desde una perspectiva o ámbito particular. Por ejemplo, se ocupan de la educación, o de la salud, o del medio ambiente, la justicia, la cultura o la economía, etc. Estas son las áreas temáticas sobre las cuales intervienen.

Además de ocuparse de diferentes ámbitos o áreas, el enfoque, la manera o los modos en que intervienen en la realidad, también son diferentes. Algunas lo hacen asistiendo necesidades específicas, propias o ajenas.

Otras intervienen mediante la defensa o reivindicación de algún derecho (individual, colectivo o de algún sector de la comunidad).

Otras intervienen investigando, defendiendo, asesorando o capacitando sobre alguna cuestión específica.

Además de áreas y modos diferentes, también son diferentes las poblaciones hacia las cuales orientan su trabajo: niños, pobres, mujeres, campesinos, trabajadores, etc.

Y sobre todo sus visiones acerca de cómo debería ser el mundo o aquello que sea el “bien común”, también es diferente.

## La cooperativa de trabajo *El amanecer*

En una provincia del Noroeste el municipio promovió la conformación de una cooperativa de mujeres integrada por beneficiarias del Plan Jefes y Jefas de Hogar y por un grupo de vecinas interesadas en apoyar a otras mujeres pobres de la comunidad. El grupo se proponía producir alimentos artesanales. Se consiguió el apoyo de organismos internacionales y del gobierno provincial y el municipio donó un terreno para construir la cooperativa y compró parte de la producción para abastecer comedores comunitarios. María, una mujer reconocida por su militancia política fue de las que más se movió para conseguir recursos y acompañar a las mujeres. Empezó a participar de la cooperativa y rápidamente se transformó en líder del grupo. Al constituir formalmente la cooperativa fue nombrada presidente.

Al llegar la época de las elecciones, convenció a varias integrantes de la cooperativa para que participen activamente de la campaña para la reelección del intendente, que las había ayudado en el inicio. Un grupo de mujeres se opuso, planteando que la cooperativa debía mantenerse fuera de la pelea. El interés real de María era postularse luego para concejal, pero finalmente el intendente perdió la reelección, y el nuevo gobierno al asumir dejó de comprar a la cooperativa porque sus productos no estaban aprobados por bromatología. Al ver que ser presidente de la cooperativa no tenía un rédito personal, María renunció y se apartó del grupo. Sin líder y ante la imposibilidad de venderle al municipio, la cooperativa se disolvió.

A mí me interesa ver las necesidades del barrio, de la comunidad, y hacer obras para resolver esas necesidades, de paso uso mi tiempo libre en lugar de tirarme en un sillón a ver TV



Yo soy contador, pero no consigo trabajo... la verdad es que vengo a esta institución para ver si me contratan



Este comedor está apadrinado por el concejal Gutiérrez. Voy a ver si consigo hablar con él aparte y le consigo alguna changuita fija a mi hijo en el municipio



En esta copa de leche están colaborando las chicas más lindas del barrio... yo ayudo y por ahí ligo algo...



Tengo a mi mamá enferma... por eso vengo a colaborar con la salita. Me ayudan con los remedios y es una forma de devolver la gauchada.



A esta organización viene mucha gente que perdió la fe... yo me propongo rescatar pecadores...



Una organización es un actor colectivo (ver módulos producidos por el CENOC: PAD y PCAD). Surge de las necesidades e intereses comunes. Pero ese “nosotros” de la organización está compuesto por personas “diferentes”. Aceptar las diferencias contribuye a que la organización sea más democrática.



Estas diferencias sólo se pueden superar tratando de que todos expresen con claridad sus intereses, si bien los que ocultan una ambición personal es difícil que la saquen a la luz. Muchas de estas motivaciones pueden ser respetadas y contempladas en las acciones planificadas dentro de la organización. Y no hay que abandonar la posibilidad de que al quedar sobre la mesa todas las posturas, algunos integrantes se replanteen sus propios intereses y abandonen posiciones esquemáticas, egoístas o limitadas a un solo aspecto de la realidad.

¿Reconocen motivaciones de algunos integrantes de la organización a la que pertenecen en las situaciones de la página anterior?  
 ¿Hay otras motivaciones que no se encuentran representadas en estos personajes?

## Ejercicio de diagnóstico y evaluación

¿Cuáles han sido las motivaciones por las cuáles los participantes decidieron integrar la organización?

	Much@s	Vari@s	Poc@s	Ningun@
<b>1. Intereses propios de cada persona</b>				
Conseguir dinero o trabajo				
Acceder a los servicios que la organización brinda				
Conseguir información				
Conseguir nuevas relaciones y contactos				
Difundir lo que usted hace personalmente				
Conseguir trabajo para un familiar o amigo				
Profundizar conocimientos				
<b>2. Intereses relacionados con el impacto de las acciones de la organización</b>				
Ampliar el tipo de servicios que brinda la organización				
Ampliar la cantidad de beneficiarios de los servicios				
Controlar las acciones que se llevan a cabo				
Decidir cómo se van a usar los recursos				
Controlar la administración de los recursos				
Gestionar y obtener recursos para sostener las iniciativas				
Participar en la definición de políticas públicas				
Participar en el monitoreo de las políticas públicas				
<b>3. Otros intereses (especificar)</b>				

**Consigna**  
 Si hay suficiente confianza en el grupo, se puede leer cada línea y que quienes se sientan identificados con lo que expresa como motivación levanten la mano. Según la cantidad de manos levantadas se hará una cruz en alguna de las 4 columnas (muchas, varias, pocas, ninguna). Si no hay confianza se puede copiar la lista y entregar una copia a cada participante para que marque con cuáles alternativas se identifica. Luego se procede a hacer el conteo manteniendo cierto anonimato.

*Las motivaciones enumeradas en la página anterior ¿podrían llegar a lograrse, potenciarse o completarse si la organización se articulara con otras organizaciones?*

Sí

No

¿Con cuáles pudieron articular hasta ahora?

¿Con cuáles les interesaría articularse?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Sugerencia*

En esta cartilla no proponemos evaluar los objetivos de la organización ya que por lo general los mismos están claros para sus integrantes. En caso de que hubiera dudas acerca de la claridad de los mismos, sugerimos adaptar los instrumentos de diagnóstico y evaluación incluidos en el manual destinado a los Espacios

Multiactorales que figuran en las páginas 22 y 23.



### *Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:*

La matriz de la página anterior da una idea de las motivaciones que impulsan a los integrantes de una organización.

Lo importante consiste en analizar en qué medida estas motivaciones coinciden con los objetivos de la organización, en qué medida son compatibles (aunque no coincidan plenamente) y en qué medida pueden ser contrarios a los objetivos de la organización como vimos en el caso de la Cooperativa de mujeres.

Otra cuestión importante es analizar si la organización está en condiciones de satisfacer las necesidades, motivaciones e intereses de sus integrantes, de la misma manera que se esfuerza por hacerlo con sus beneficiarios o destinatarios, o en qué medida puede satisfacer esas motivaciones articulándose con otras organizaciones. Este será el resultado de la segunda parte del instrumento.

A partir de la implementación del primer instrumento de diagnóstico puede hacerse evidente que muchas personas que integran la organización desconocen los objetivos de la misma; o que otros suponen que los objetivos personales por los que otros participantes integran la organización no son coherentes con los objetivos de la misma, o no podrán ser satisfechos por el grupo... En estos casos proponga o convoque a una reunión para realizar la siguiente actividad.

## **Actividad: Objetivos de la organización / Objetivos de las personas**

Esta actividad tiene dos partes: en la primera parte se pedirá a cada uno de los integrantes que escriba en un papel una lista con los motivos por los cuales él está participando, y a continuación una lista con los motivos por los que cree que está participando cada uno de los demás integrantes, sin identificar sobre quién se está pensando.

En lo posible, si el grupo es chico, todas las lapiceras deberían ser del mismo color, para que no se identifique al autor de cada listado. El instrumento de autodiagnóstico que ya aplicaron puede servir como antecedente ya que da ejemplos de estos motivos posibles.

Una vez que todos escribieron su lista, quien haga de coordinador o facilitador junta las listas y las mezcla y comienza a hacer un listado en un afiche. Si se repiten los motivos identificados, va marcando con una cruz al lado de dicho motivo cada vez que se repite.

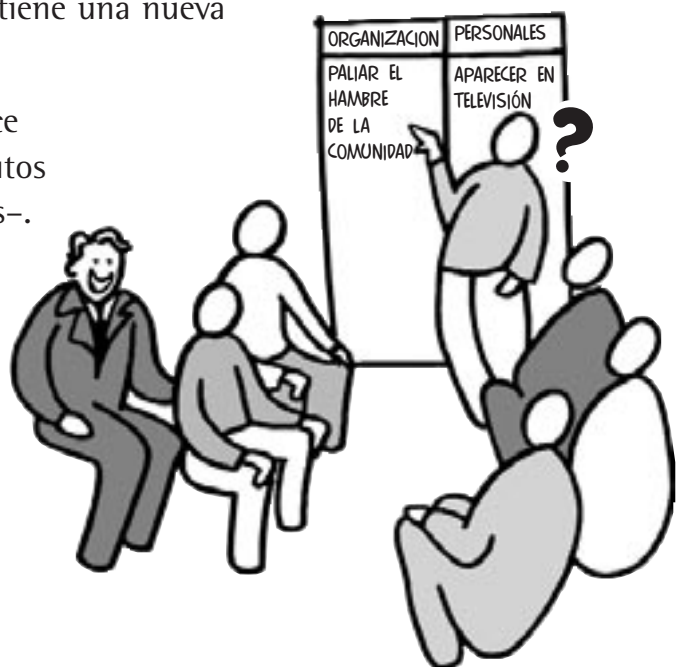
Puede ser que distintas personas expresen un mismo motivo de maneras diferentes (por ejemplo, una persona puede haber escrito “porque quiere conseguir un trabajo” y otra “porque está sin trabajo”), en este caso el facilitador tratará de unificar la forma de decir y preguntará a todos si están de acuerdo con esa síntesis. En este caso alguien puede decir que en realidad no quieren decir lo mismo porque para aquel que está sin trabajo el motivo de participar en la organización puede ser tener algo útil que hacer y no conseguir un trabajo... En este caso, se mantienen las dos motivaciones separadas.

Luego de terminar de armar una lista única, se solicita a los participantes que escriban en otro papel cuál es para cada uno de ellos el objetivo real de la organización.

Se sigue el mismo procedimiento y se obtiene una nueva lista en otro afiche.

A este afiche se puede agregar lo que dice el objeto social que se puso en los estatutos –si es que la organización tiene estatutos–.

Para finalizar se abre un debate acerca de la coherencia entre los objetivos personales y los de la organización. El objetivo del debate es tratar de definir qué objetivos personales no son coherentes o es posible que no se logren estando en la organización y cuáles son pertinentes.



# ¿Cómo se define quiénes asumen cargos de liderazgo y representación dentro de la organización?

Somos menos personas que cargos... ¿nadie tiene un familiar que quiera aparecer en las actas como prosecretario?



Para estas elecciones hay 15 listas de candidatos para el Consejo de la Cooperativa... ¡pero los que deberían conducir no están en ninguna!



Los criterios y la forma de elegir a los dirigentes que van a representar a la organización puede variar según cada organización. Hay diversos factores que inciden en estos criterios. Entre otros podemos nombrar:

- el tamaño de la organización, ya que es diferente designar responsables o representantes cuando hay pocas opciones que cuando la organización es grande y puede haber interés en varias personas para ocupar un cargo;
- la coyuntura política externa, que puede hacer más apropiado políticamente que determinadas personas figuren como representantes de la organización para obtener más recursos o que se den presiones desde fuera de la organización que incidan en los participantes;
- el tipo de organización de que se trate, lo que incidirá en el tipo de tareas que deberán realizar los dirigentes (por ejemplo, ser dirigente de una entidad gremial requiere aptitudes diferentes para articular con otras organizaciones que ser dirigente de una entidad que promueve la cultura o que trabaja en la prevención de la violencia familiar...). Esto también incidirá en el tipo de aportes, propuestas o demandas que deba llevar el representante al Espacio Multiactoral;
- la complejidad de la organización, es decir, la cantidad de actividades que realiza y los conocimientos técnicos o la cantidad de factores que hay que tener en cuenta para que dichas actividades funcionen bien y para coordinar con otras organizaciones actividades conjuntas;

• el grado de autonomía o consenso que se requiera del resto de los asociados para tomar decisiones. Esto es fundamental si se quiere que los mandatos que se llevan al Espacio Multiactoral sean representativos.

El liderazgo, las relaciones con el exterior, la cultura organizacional, el conocimiento técnico y el grado de autonomía son entonces algunos de los criterios más comunes... pero puede haber otros.

En algunas organizaciones se elige al que sabe hablar mejor y acapara la atención en las reuniones.

Si la organización está integrada por personas de diferente origen social suele suceder que los dirigentes sean quienes tienen un origen más acomodado, repitiendo la estructura de clases de la sociedad.

Así, en cada organización los criterios pueden ser diferentes.

Es importante discutir y definir los criterios que utilizará la organización para designar a los dirigentes. Pero además de cómo designarlos es importante definir el grado de autonomía que estos dirigentes pueden tener.

Un mal dirigente comenzará a manejarse de forma autónoma, dejando de informar al resto de los integrantes sobre las decisiones que toma, que pasarán a ser decisiones personales, en lugar de mandatos institucionales.

## Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Con estos ejercicios podrán analizar los criterios que tiene el grupo para elegir a sus dirigentes y representantes, la autonomía que tienen para tomar decisiones y el nivel de participación del resto de los integrantes, sea en tomar las decisiones como en estar informado de las mismas.

¿Cuáles son las razones por las que han sido elegidos los representantes?:

😊	Liderazgo natural	
	Conocimientos	
	Claridad para defender posturas de la organización	
	Voluntad, compromiso y responsabilidad en lo que hace	
	Honestidad y trayectoria	
	Capacidad de escuchar, negociar y conciliar conflictos	
	Sensibilidad, solidaridad hacia los demás	
☹️	Simpatía y carisma	
	Relaciones personales	
	Disponibilidad de tiempo	
	Disponibilidad de recursos	
	Prepotencia, autoritarismo, se impone al hablar	
	Otros (señalar)	

### Consigna

Escriba de una a tres cruces en los casilleros de la derecha, según la importancia que se le asigne a cada causa, en la elección de los representantes de su organización a los Espacios Multiactorales en los que participan.

### Clave

Los criterios que se tienen para elegir dirigentes y representantes pocas veces se hacen explícitos, pero ponerlos sobre la mesa puede evitar injusticias y permitir el crecimiento de nuevos dirigentes, e incluso más representativos.

¿Se discute y se consulta en la organización qué opinan los integrantes sobre las decisiones que se toman en los Espacios Multiactorales?

	en todas	en muchas	en algunas
😊 Siempre			
A veces			
☹️ Nunca			

### Consigna

Escriba una cruz en los casilleros que corresponda. No debería incluir más de una cruz por fila y por columna y evite la contradicción (por ejemplo, no puede elegir al mismo tiempo "siempre se consulta en todas las decisiones" y "a veces en algunas...").

Los dirigentes en su organización ¿tienen poder y autonomía para tomar decisiones?

	en todas	en muchas	en algunas
Mucha			
Poca			
Ninguna			

### Consigna

Se repite la consigna anterior.

Los demás integrantes de la organización ¿se enteran de lo que se discute y ocurre en los órganos de decisión (Comisión Directiva, Consejo de Administración, Comisiones)?

😊	Todos están enterados	
	Algo llega	
☹️	No se enteran de nada	

### Consigna

Elija una de las tres alternativas y marque una cruz en la columna de la derecha.

## *Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:*

En algunas preguntas se incluyen escalas de valoración, donde el símbolo ☺ supone la mejor opción y el símbolo ☹ la peor.

La pregunta en cuanto al poder y autonomía de los dirigentes debería permitir la reflexión acerca de los motivos de esta autonomía.

Cuando el tipo de actividad que realiza una organización es repetitivo y previsible y cuando el contexto es estable es posible dar más participación a todos los involucrados... pero cuando la actividad es cambiante y el contexto es muy dinámico, se requieren decisiones rápidas que no permiten un “estado deliberativo” y por lo tanto no se puede convocar todo el tiempo a reuniones.

La autonomía de los dirigentes también puede tener relación con un cierto grado de autoritarismo en la organización o con una confianza genuina hacia el dirigente que ha “construido” su mandato a lo largo de la historia institucional. En este último caso, para la organización puede resultar efectivo el hecho de que sus dirigentes tengan posibilidades de tomar ciertas decisiones de manera ejecutiva, en lugar de tener que esperar a que cada tema sea discutido en Asamblea, si bien en el tiempo esta autonomía puede convertirse en discrecionalidad y hacer que ese mismo dirigente y su entorno se aislen de la organización.

El hecho de que los representantes se manejen con autonomía o lleven mandatos elaborados de modo participativo dentro de la organización puede tener efectos en la dinámica de los Espacios Multiactorales. Si se requiere la consulta permanente con las bases de cada organización representada, el proceso de trabajo dentro del Espacio será lento y complicado, dependiendo de la dinámica interna de cada una de las organizaciones participantes... pero si lo que se decide no tiene apoyo en el interior de las organizaciones, lo planeado nunca se hará efectivo.

En cuanto a las razones para elegir a los representantes, la valoración incluida no es absoluta. Sin embargo, es preferible que los representantes sean elegidos por su representatividad, su capacidad y compromiso o por su capacidad para relacionarse con otros que solamente por tener disponibilidad de tiempo y de recursos para dedicarse a estos temas.

Lamentablemente, es común que suceda esto último, con lo cual finalmente los sectores más humildes de la población pocas veces tienen representantes propios en los espacios de decisión, ya que no tienen posibilidades de sostener económicamente esa posición o ese rol.

### **Advertencia**

No siempre las organizaciones pueden tomarse la libertad de elegir dirigentes que cuenten con el “perfil ideal” porque dichas personas no existen en la organización.

De todos modos es bueno que los dirigentes sepan cuáles son sus limitaciones para que traten de superarlas, cambiando actitudes o capacitándose.



## Actividad 1: Definir niveles de autonomía

Para definir qué decisiones se pueden tomar con mayor o menor autonomía (es decir, que requieren mayor o menor participación del conjunto de integrantes de la organización), es posible presentar en una reunión un cuadro como el que se muestra a continuación para debatir entre todos en qué ámbito se deben tomar los distintos tipos de decisiones:

	Asamblea o plenario	Comisión Directiva	Comisión de Trabajo	Comisión de Relaciones Institucionales	Otros
negociar y firmar convenios					
definir inversiones en proyectos					
establecer planes y estrategias					
difundir información					
otros...					

Este cuadro es sólo un ejemplo. Para cada organización serán distintos los ámbitos de decisión y el tipo de decisiones que hay que tomar. Si las tareas que se realizan son muy complejas la lista puede ocupar dos o tres páginas. También se puede agregar una columna para aquellas decisiones que requieran del consenso absoluto de toda la organización o agregar columnas si se quiere definir atribuciones de otros roles.

En la reunión se debe acordar quién o quiénes deben tomar cada una de las decisiones de la lista y se irán poniendo cruces en los casilleros correspondientes. Al terminar el ejercicio se tendrán definidos los niveles de autonomía de cada ámbito o rol. Estos afiches pueden exponerse en un lugar visible para que la gente lo recuerde y además, por un tiempo, se deben verificar que las decisiones que toma cada ámbito sean las acordadas.

## Actividad 2: Criterios para elegir representantes

En un afiche se dibuja un cuadro con columnas. Arriba de cada una se ponen los Espacios de articulación con otras organizaciones donde participe la organización. Por ejemplo:

Federación del Sector	Consejo Consultivo	Mesa Intersectorial Barrial	Espacio de concertación con el Municipio	Otros

Este cuadro es sólo un ejemplo. Cada organización participa de distintos Espacios y puede ser uno solo, dos, tres o muchos y en cada caso el representante puede requerir diferentes características. En cada caso se ajustará la cantidad de columnas necesarias.

En otro afiche hay que escribir una lista de atributos o características personales. Ejemplos de esto son: honesto, informado, rápido, sencillo, sereno, participa en redes, veraz, creativo, eficaz para tomar notas, buena presencia, transmite información, etc. También se puede hacer una lista de características negativas: busca el interés personal, mentiroso, etc.

A continuación se propondrá tratar de identificar aquellos atributos positivos que sí o sí debería reunir el perfil del representante ideal para cada Espacio (se pueden escribir con un marcador verde), así como aquellos atributos negativos que de ninguna manera podrían tener esos representantes (éstos se escribirán en rojo).

Al terminar el ejercicio se tendrán definidos los perfiles para cada representación.

Si las relaciones en el grupo son suficientemente buenas y se acepta la autocrítica, se pueden comparar estos perfiles con los de las personas que hoy son representantes.

## ¿Cómo se organizan para trabajar? ¿Cómo se concreta la participación de los integrantes?

### *Democratizar la participación*

Siempre la organización funciona de algún modo. A veces se comienza a trabajar y este modo de funcionar va surgiendo de forma natural sin tiempo para ponerse a pensar cuáles son las mejores maneras de hacer las cosas. En muchas organizaciones aparecen problemas relacionados con la falta de reglas claras. Y estos problemas se potencian cuando se trata de coordinar acciones y proyectos entre varias instituciones. Ustedes deben tener en la cabeza diversas situaciones conflictivas surgidas de esa falta de reglas.

- Necesito la plata para pagar los viáticos de la gente que vino a la capacitación...  
- Pero eso... ¿quién lo decidió? En el convenio decía que esos viáticos los pagaba la otra institución...



Yo le dije a Martita que no se meta... Eso me tocaba a mí como presidente. Se puso a invitar a vecinos que participan de otras instituciones... no tenían nada que ver con el tema y nos rompieron la reunión.



Pero... está bien a veces escuchar opiniones diferentes, ¿no? En definitiva, se dijeron algunas verdades que nos permiten mejorar!

Esta organización no funciona. Nadie toma notas en las reuniones. Se toman decisiones pero como nadie se acuerda ¡¡¡¡después cada uno hace lo que quiere!!!! Y cuando uno tiene que ir como representante a la Mesa no sabe qué decir.



- Hoy de 15 a 18 empieza a funcionar el apoyo escolar del comedor del barrio!  
- Pero... ¿a esa hora no venían los chicos a hacer gimnasia?  
- ¡Uy! ¿y ahora qué hacemos? ¡Vamos a quedar mal con esa gente!

Las organizaciones pueden ser realmente democráticas o transformarse en iniciativas generadas con buena intención pero que terminan no funcionando o que son manipuladas por un sector (sea esto intencional o por la fuerza de la costumbre). Para profundizar la participación en un sentido democrático es preciso definir procedimientos claros. Si se sostienen actitudes de respeto a esos procedimientos esto permite que la organización funcione.

Los siguientes son algunos procedimientos que permitirán sostener y mejorar las relaciones con el afuera y con otras instituciones:

- Definir un reglamento de funcionamiento para el uso de los espacios propios y compartidos.
- Dar un tiempo fijo en el orden del día para tratar aquellos temas vinculados con las relaciones y acuerdos con otras instituciones. Anunciar los temas antes y cumplir con los temas previstos.
- Tomar actas donde estén reflejados los compromisos y acuerdos a los que se llega en relación con estas otras instituciones con las que se trabaja. Leer las actas al finalizar la reunión, repartir copias.
- Definir criterios para la elección de quienes asuman la representación ante otras instituciones y fijar claramente los niveles de autonomía que tendrá el representante al negociar o acordar compromisos.

Veamos algunos casos concretos:

### *Las reglas inciden en las características de la participación:*

**1.** En una Federación de organizaciones de Productores rurales no había normas claras para la elección de autoridades. A las Asambleas anuales iban 4 delegados por cada organización de base. La Mesa directiva venía siendo reelegida por quinta vez. El método era sencillo: uno de los integrantes de la Mesa se paraba en la Asamblea y proponía al presidente actual para seguir en el cargo... y los otros integrantes de la Mesa aplaudían fuerte obligando al resto a acompañarlos. Alguien propuso que los candidatos para cada cargo debían postularse un día antes de la votación para permitir que la gente elija alternativas, evitando listas completas. Así, cambió la conducción.

**2.** En una Cooperativa de trabajo metalúrgica todos los integrantes del Consejo de Administración eran administrativos o vendedores porque tenían más estudios formales y "hablaban mejor". Pero cuando representaban a la cooperativa en Foros Productivos, no podían intervenir porque desconocían la tecnología y los métodos de trabajo. En una Asamblea se propuso que en el próximo Consejo debían estar representados todos los sectores para que sea representativo.

**3.** En una ONG se planteó llevar un control de los aportes de los integrantes a la asociación y de las asistencias a las reuniones de trabajo y de Comisión Directiva. Se definieron indicadores mínimos de compromiso que debían reunir los asociados que aspiraran a representar a la institución.

**4.** En una organización comunitaria se propuso un sistema de autoevaluación interna para nombrar representantes a Espacios Multiactorales: en la reunión mensual del equipo (eran 15 miembros) cada persona debía calificar a cada uno de los otros compañeros utilizando seis indicadores: puntualidad, compromiso con la tarea, solidaridad, compañerismo, uso racional de los recursos y discreción.



*¿Se toman notas de lo que se intercambia y acuerda?*

😊 siempre	a veces	nunca 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↓

*¿Estas notas llegan a todos los participantes después de la reunión?*

😊 siempre	a veces	nunca 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*¿Se usan en reuniones subsiguientes para consultar decisiones anteriores?*

😊 siempre	a veces	nunca 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*En cuanto a la frecuencia de las reuniones:*

*¿Cómo resulta el tiempo que pasa entre reunión y reunión para discutir y hacer seguimiento de los acuerdos y proyectos que se llevan adelante con otras instituciones?*

demasiado poco frecuente	poco frecuente	frecuente	demasiado frecuente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*¿Hay coordinación entre las distintas acciones y grupos de trabajo que integran proyectos propios de la organización con aquellos proyectos que se encaran junto a otras instituciones?*

😊 hay mucha coordinación todos están enterados de lo que se hace y colaboran	hay poca coordinación algunas cosas funcionan y otras no	cada uno hace lo que le parece: se superponen actividades y se desaprovechan recursos 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:***

En cuanto a la existencia de un reglamento de funcionamiento, el mismo da una base para evitar conflictos y para organizar el funcionamiento interno, si bien no es garantía suficiente ya que, además de que exista, todos lo deben conocer y hay que usarlo.

Por lo tanto, un segundo paso es cumplir los acuerdos a los que se llega. Más allá de los problemas que pueda generar hacia dentro del grupo, si los acuerdos nunca se cumplen se generará una imagen negativa de la organización en las otras organizaciones con las que se interactúa.

Poder reflexionar sobre estos aspectos puede permitir modificar estas características de la cultura organizacional. Sin embargo, también puede ocurrir lo contrario: que nuestra organización respete los acuerdos pero que regionalmente se de una cultura y una idiosincracia de permanente negociación que haga muy difícil sostener acuerdos de largo plazo. En ese caso, este tema habrá que trabajarlo dentro del Espacio Multiactoral.

En cuanto a la coincidencia entre los temas que se tratan y los objetivos de la organización, es necesario analizar cuáles son los temas abordados en caso de que no haya coincidencia y por qué sucede esto. La siguiente pregunta obligada sería cuáles son los temas centrales que sí se deberían estar tratando y, a partir de esa lista, armar el orden del día de la siguiente reunión.

La siguiente pregunta se refiere a la inclusión en la agenda de las reuniones de los temas vinculados con las relaciones con otras instituciones. Es conveniente que se incluyan estos temas si realmente la organización pretende tener incidencia en lo que se defina en Espacios Multiactorales y en la política que se lleve adelante de forma conjunta. En ese sentido también es positivo que se tomen notas de las discusiones y los acuerdos a los que se llegue y que esas notas se difundan y se usen.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones, no hay nada preestablecido y dependerá básicamente del tipo de organización de que se trate y de la percepción que tengan los integrantes.

La ponderación de la última pregunta apunta a revisar los problemas de coordinación que puedan existir, algo fundamental para que las articulaciones generen buenos resultados.

### ***Actividad 1: Formular un reglamento interno***

En caso de que no hayan redactado un Reglamento de la organización, sugerimos tomar en cuenta los siguientes puntos que deberían incluirse en el mismo. Se pueden integrar comisiones para que cada una trabaje uno de los puntos que siguen y luego, en plenario, se discuta sobre lo producido por cada comisión:

- Qué requisitos de admisión se van a imponer, es decir, qué características deben tener quienes quieran asociarse a la organización. Según la organización podrían ser requisitos el habitar en un determinado barrio, tener determinado perfil profesional, tener cierta condición social (como por ejemplo: ser jubilado, ser jefe de hogar, ser portador de alguna enfermedad, etc.), tener tiempo disponible, estar dispuesto a aportar trabajo voluntario, etc..
- Si se trata de una federación debe definirse la forma en que se dará la representación de

las organizaciones de base (por cantidad de socios, por sectores o ramas, etc.), y en ese caso cuál es el mandato de los representantes, qué tiempo dura, cómo se eligen y cuáles son las causas posibles para pedir la revocación de los mandatos.

- Cómo se conducirá y se tomarán las decisiones en la organización (Ver Actividad de página 25). Cómo será el sistema de votación, en caso de que no se llegue a consensos y cuál es el quorum necesario para tratar los diferentes temas. Cómo será la organización interna del Espacio (por comisiones, por secretarías, etc.) y funciones de cada rol definido.
- Cuáles son los aportes mínimos que debe hacer cada integrante de la organización para que la misma pueda funcionar (sean en recursos o en tiempo). También debe definirse qué se hace con aquellos integrantes que no realicen los aportes acordados.
- Quién tiene la responsabilidad de llamar a reunión, qué periodicidad tendrán y que alternativas y procedimientos se deben poner en práctica para convocar a las reuniones.
- Cómo se difundirán las resoluciones de los órganos de conducción y de los Espacios Multiactorales donde se participe.
- Qué mecanismos se prevén para apercibir, amonestar o excluir a un socio que tenga conductas inapropiadas y cuáles son esas conductas inapropiadas.
- Qué criterio se utilizará para la retribución del trabajo de los socios, en aquellos casos en que la organización desarrolle proyectos que prevean el pago de honorarios.
- Qué mecanismos se deben completar para concretar acuerdos o convenios, presentar proyectos y presupuestos, o integrar espacios asociativos, federaciones o alianzas con otras organizaciones.

## ***Actividad 2: Mejorando las reuniones***

Para mejorar la efectividad de las reuniones proponemos usar 4 técnicas muy sencillas que permiten mejorar el rendimiento, reducir las discusiones y avanzar en la toma de decisiones. Estas técnicas de discusión grupal se pueden complementar con otras que incluimos en el Manual para los Espacios Multiactorales:



**1. Realizar diálogos simultáneos:** para trabajar un tema, antes de abrir una discusión en plenario, durante un tiempo prefijado (5, 10 o 15 minutos) se realizan diálogos por parejas, para volver luego al trabajo grupal en conjunto.

**2. Philiphs 66:** Philiphs es el nombre de quien ideó la técnica. 66 porque durante 6 minutos, 6 personas analizan el tema en cuestión mientras el resto del grupo observa sin participar, anotando ideas. Luego los 6 que antes debatían pasan a escuchar, y 6 de los que escuchaban siguen el debate iniciado antes.

**3. Debate parlamentario:** Es un método aplicable cuando al grupo se le plantean dos

alternativas de solución para un problema, o cuando se quieren analizar todas las ventajas y desventajas que presenta una solución. Se divide al grupo en dos bandos antagónicos (tratando de mezclar en cada grupo a quienes defienden cada una de las posturas). Un grupo va a estar a favor de una alternativa y otros a favor de la otra o en contra de la primera, olvidándose cada persona cuál es su verdadera posición. Cada grupo tendrá un tiempo para preparar argumentos (a favor o en contra) y otro tiempo acotado para exponerlos. Un tercer grupo resume las ideas que han traído los dos grupos. Terminada esta exposición se analiza lo realizado.

**4. Lluvia de ideas:** En torno a un tema, cada uno expone rápidamente y de manera libre y dinámica las soluciones o ideas que ese tema le genera, sin ponerse a ver si son ideas aplicables, útiles o posibles. Se apela al pensamiento creativo. Importa más la cantidad de ideas a que sean razonables. Está prohibido censurar las ideas de los demás, y una vez que una idea se vuelca al grupo pasa a ser una idea del grupo. Luego se analiza cómo, mezclando algunas de estas ideas, encontramos una alternativa creativa a un problema.



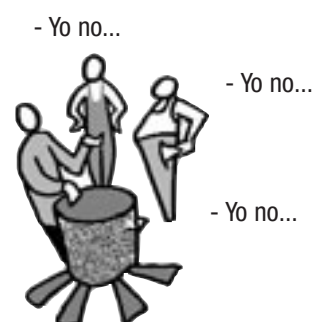
## ¿En qué Espacios Comunitarios ha estado trabajando la organización? ¿Por qué?

Hemos visto hasta aquí algunas características que definen a la organización: su origen, las características y motivaciones de los integrantes, sus objetivos, la imagen que proyecta, cómo está organizada, la autonomía de los dirigentes y representantes, la existencia de normas y su uso. Un último aspecto que hace a la identidad de la organización es su participación en distintos Espacios Comunitarios. Esta participación informará sobre la relación de la organización con otras instituciones, la calidad de las redes sociales en las que está involucrada y las posibilidades (o limitaciones) que tiene para su desarrollo en un futuro.

Ahora con tantos subsidios no sabemos qué hacer... ya nos dieron los holandeses, los italianos, los canadienses, el gobierno, el Congreso de Estados Unidos, y hasta la Coca Cola, Fortabat y Repsol...



- Hace ya cuatro años que estamos con este comedor y no tenemos ya más vecinos que nos quieran ayudar...  
¿quién nos podrá dar una mano?  
¿alguien conoce a gente en el gobierno o en alguna institución?







Lo ideal es mantener relaciones de ambos tipos. Y cuántas más relaciones se mantengan más probabilidades hay de contar con información adecuada, obtener recursos y poder resolver situaciones críticas. Es por eso que ponderamos positivamente contar con una mayor cantidad de relaciones.

En el cuadro inferior pueden obtenerse dos indicadores: la pasividad de nuestra organización (si todos los vínculos fueron generados por los otros) o su proactividad (si fueron ustedes quienes iniciaron esos vínculos) y el tipo de relación que tiende a establecerse con las otras organizaciones. Este aspecto no puede ponderarse de modo positivo o negativo de manera universal ya que dependerá del tipo de organización de que se trate: si es una Fundación empresarial, obviamente va a tender a establecer relaciones de *dar*, mientras que si se trata de un comedor infantil va a tender a establecer relaciones de *recibir*. De todos modos, siempre es sano, incluso siendo una organización con pocos recursos, poder establecer relaciones de reciprocidad.

Como actividad para profundizar este tema, sugerimos leer la actividad Armando la red que incluimos en la página 47 del Manual destinado a los Espacios Multiactorales.



## Asociatividad, cooperación e incidencia

A lo largo de este cuaderno les ofrecimos diversos ejercicios de diagnóstico y actividades para trabajar diversos temas. Estos aspectos hacen posible que su organización incida de modo concreto en las decisiones de los Espacios Multiactorales en los que participa:

- tener presente la historia de la organización y los motivos por los cuales nuestras propuestas y planteos serán considerados les permitirá argumentar con mayor fuerza en el momento de discutir estrategias en conjunto;
- saber que las motivaciones de los integrantes de su organización son coherentes con los objetivos de la misma, implica estar seguros del compromiso que asumirá el grupo con las acciones que se decida ejecutar;
- saber que los dirigentes son elegidos con criterio implica garantizar que su organización será bien representada en los Espacios Multiactorales;

- conocer los niveles de autonomía que estos representantes tienen para tomar decisiones y garantizar momentos grupales para tratar los temas surgidos desde los Espacios Multiactorales permitirá garantizar la representatividad de las posturas que se lleve a esos Espacios;
- instrumentar canales de información interna para que todos estén enterados facilitará la discusión interna sobre las posturas públicas de la organización;
- discutir y respetar las normas internas facilitará la articulación y coordinación de acciones con otras organizaciones;
- tener experiencia de articulación con otras organizaciones permitirá conocer nuestras posibilidades y dificultades al realizar alianzas y también nos permitirá valorar mejor las potencialidades de las mismas.

Aquellos de estos aspectos que al aplicar los ejercicios hayan sido evaluados como debilidades, deberán tomarse como ejes para un proceso de fortalecimiento institucional, si se quiere incidir en las políticas sectoriales o regionales que se deciden en los Espacios Multiactorales.

En los otros cuadernos de la serie se tomarán otros aspectos complementarios a los trabajados en este material.

## Bibliografía

Olivera, Manuel. La discusión de grupo. Ediciones Don Bosco Argentina. Producciones Alternativas. Buenos Aires, 1987.

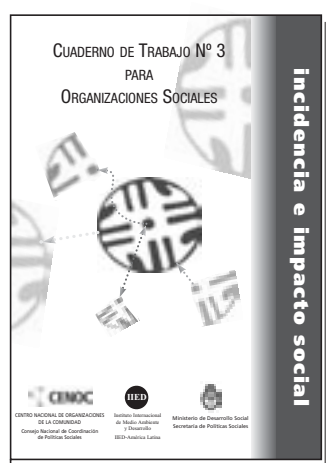
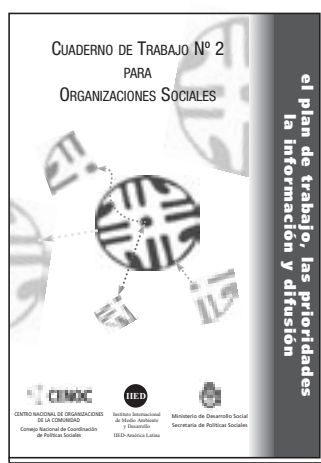
Burin, David; Karl, Istvan; Levin, Luis. Hacia una gestión participativa y eficaz. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, 1996.

Alvarez M., Francisco. Ideas para enseñar aprender jugar. Ediciones CIDE. Santiago de Chile, 1988.

María Inés Alfaro. El Problema del sostenimiento de las organizaciones campesinas: una estrategia de investigación posible. Documento N° 11 de la serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Mayo 1998.

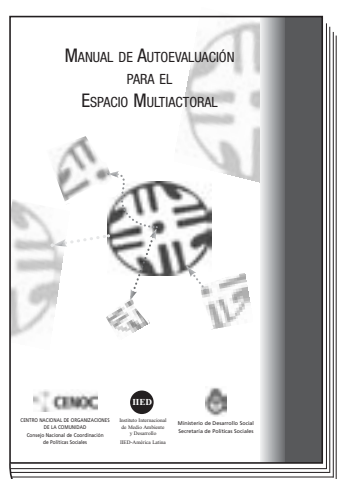
Grupo Propuesta Ciudadana. Manual de incidencia política. Programa Participa Perú. Lima, 2002.

# HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO



Este cuaderno que hoy tienen en sus manos forma parte de un conjunto de herramientas integrado por:

- **3 Cuadernos de autoevaluación** para las organizaciones (éste es el primero)
  1. Democracia y asociatividad
  2. El plan de trabajo, las prioridades, la información y difusión
  3. Incidencia e impacto social
- **1 Manual de autoevaluación** para el Espacio Multiactoral.



Estos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.