

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO

MANUAL DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL ESPACIO MULTIACTORAL



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

Fotografía
David Burin - Archivo Trama
Programa ProHuerta
Programa DIRLI - Formosa
Mark Edwards, David Melody,
Kathryn Shaw, Allison Lange,
Robert Mashek, Robin Bowman

Las fotografías incluidas tienen un
sentido didáctico y no documental.
Por lo tanto, las situaciones y textos
que acompañan a las fotografías
no tienen relación con el contexto
en que fueron tomadas.

Índice

Presentación	4
Introducción	5
Los Cuadernos de Trabajo	8
1. Origen, características, objetivos	
¿Cómo se originó el Espacio de trabajo conjunto?	
¿Qué características tiene? ¿Qué cambios hubo?	15
¿Cuáles son los motivos que tienen las organizaciones para participar en el trabajo conjunto?	
¿El Espacio tiene objetivos claros?	22
2. La organización del Espacio Multiactoral	
¿Cómo se organiza el Espacio para trabajar?	
¿Cómo se concreta la participación?	31
3. Líneas de acción, plan de trabajo, indicadores de logros	
Sobre los planes de trabajo y la asignación de prioridades para los proyectos que se realizan	38
4. Información, comunicación y su incidencia en la toma de decisiones	
¿De dónde y cómo consiguen información para tomar decisiones? ¿Cómo la usan?	47
¿Cómo comunican y difunden lo que hacen?	52
5. impacto social: en los beneficiarios, las organizaciones, la comunidad y la capacidad de gestión y decisión	
¿Qué se hizo hasta el momento? ¿Con qué resultados?	56
Planilla síntesis	66
Bibliografía	67

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. Los cambios en los modelos de gestión de las Políticas Sociales determinan escenarios de intervención cada vez más plurales al darse la presencia de actores políticos, sociales y económicos.

Así, se han ido generando distintos Espacios denominados *Multiactorales* (ver recuadro a la derecha), ya que tienen como característica que en ellos se encuentran diferentes actores sociales que representan a organizaciones de diversos sectores sociales, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Esta asociación en muchos de los casos se da por un lado por el interés de las organizaciones sociales de aumentar su capacidad propositiva, de gestión, discusión, ejecución, control y monitoreo de programas y proyectos sociales, como así también definir prioridades y asignar recursos ¹ y por otro por el interés y necesidad de los gobiernos de gestionar en forma asociada. En ese trabajo conjunto comparten la tarea de definir los objetivos y el sentido de las políticas y de administrar y controlar los programas sociales que se ejecutan.

En esa línea uno de los aspectos más relevantes a trabajar es el referido a aumentar la incidencia del sector no gubernamental en las Políticas Públicas, entendiendo que *“Desarrollar capacidades para influir en políticas públicas desde lo local a lo nacional y regional, así como para el control del gasto público implica la construcción de mecanismos y el desarrollo de metodologías apropiadas para el análisis crítico de los problemas sociales y la búsqueda de consensos sectoriales que permitan la participación con representatividad”* ².

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).

Mesas de gestión asociada:

Es una estrategia donde los actores locales con capacidad propositiva se encuentran en procesos renovados de concertación política y social, e incorporan la diversidad y heterogeneidad local, y concitan los apoyos necesarios para asumir juntos proyectos de desarrollo social. En las Mesas participan el Municipio, las organizaciones comunitarias, las instituciones locales y el sector productivo, comercial y de servicios privados. (Definición tomada del Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil).

Foros Multisectoriales:

Son espacios consultivos donde participan una gran diversidad de organizaciones del ámbito local, para definir políticas sectoriales y/o regionales. En muchos casos surgen para enfrentar situaciones de crisis.

1. "Documento Programa de Fortalecimiento Institucional para los Consejos Consultivos", mimeo, Buenos Aires, junio de 2002.

2. Relatoría Final de la Consulta Nacional de Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina, 18 y 19 / 10 / 2000, Bs. Aires.

Más Espacios Multiactorales

Consejos consultivos:

Tienen bajo su responsabilidad la ejecución y efectivización de Programas sociales en cada provincia y localidad. Están integrados por representantes de los trabajadores, los empresarios, las organizaciones sociales incluidas las de desocupados, confesionales y autoridades gubernamentales. En el caso del Plan Jefes y Jefas de Hogar están reglamentados por el Decreto N° 565/02 Res. 312/02

Asociaciones y Consorcios de Planeamiento Estratégico:

Tienen características similares a los Foros, pero realizan diagnósticos y planeamientos definiendo metas a largo plazo. Pueden abarcar una escala regional.

Institutos de Desarrollo Local:

Suelen ser organismos autárquicos creados por algunos municipios a través de Ordenanzas y dirigidos por un Consejo Directivo integrado por un representante del ejecutivo, de los bloques de concejales, de la Cámara empresaria local, los gremios no estatales, una Universidad regional, etc. Están orientados a desarrollar la actividad productiva de modo articulado con necesidades sociales.

Mesa de Concertación:

Programas locales formados por redes institucionales para el diseño de políticas, formación o desarrollo de Programas.

Estas son algunas de las tipologías más conocidas, si bien hay otras formas asociativas posibles como Mesas de Emergencia, Comités de Crisis, Agencias de Desarrollo, etc..

Partiendo de estas premisas, se puso en marcha el Programa de Fortalecimiento Institucional que viene ejecutando el CENOC con la participación de FLACSO, SEHAS e IIED-AL, desde el que se desarrollaron acciones de investigación y actividades en distintos Municipios y con diversos Espacios Multiactorales.

A partir de esas investigaciones surge que inicialmente las motivaciones de las organizaciones no están vinculadas con incidir en las políticas públicas, sino que más bien se centran en participar de los Espacios Multiactorales para interiorizarse de qué se trata, se acercan a estos ámbitos de participación para “no quedar afuera”. Asimismo es de destacar que en general, esas mismas organizaciones suelen manifestar recelo frente al poder político, por desconfianza y por temor a ser cooptados políticamente.

Estas motivaciones se van modificando en la medida en que las organizaciones mantienen su autonomía y se van alcanzando resultados, es decir, a partir del proceso de consolidación de estos Espacios se pasa de motivaciones individuales a procesos de tipo colectivo. Esto no significa que una vez iniciado este proceso las OSC quieran incidir en las políticas. En algunos casos la motivación queda en poder garantizar transparencia, fiscalizando el funcionamiento de los programas, pero hay una tendencia de comenzar a ocuparse en temas menos urgentes y más estructurales, de pasar de lo inmediato para pensar en lo mediano.

A nivel provincial, regional, municipal o barrial estos Espacios han adquirido distintas formas: mesas de gestión asociada, foros multisectoriales, institutos de desarrollo local, consejos consultivos, consorcios de planeamiento estratégico, entre otros.

Una de las características de los Espacios Multiactorales es la pluralidad de visiones que lo constituyen. Esto no se debe sólo a diferencias de opinión, sino por el contrario, a las diferentes posiciones y percepciones que los diversos actores tienen sobre el mismo problema. Estas diferencias de interpretación, valores, culturas y racionalidades, determinan tanto la conflictividad latente de estos Espacios como sus potencialidades. Cuanto más rico en diversidad y pluralismo, mayor potencial de desarrollo tendrá el ámbito en cuestión, puesto que el objetivo principal de estos Espacios

es construir una visión común, a partir de las diferencias y particularidades existentes.

Estos Espacios de participación -de muy diversa índole y con características y trayectorias distintas- han tenido un impacto diferente sobre la gente y las comunidades según la forma en que se hayan organizado a nivel local. Muchos han tenido logros importantes, otros han visto dificultado su accionar y no han podido asegurar que la participación de la sociedad civil sea real.

Por estos motivos, entendemos que es importante contar con algunas herramientas para reflexionar sobre lo que sí se ha alcanzado y poder corregir o modificar lo que sea necesario. El material que presentamos es un aporte para que, tanto los Espacios Multiactorales como las organizaciones que los integran, puedan analizar el impacto de sus acciones y reflexionar sobre las formas de ampliar dicho impacto.

Todos los estudios que hicimos en el hospital muestran que el agua está contaminada. La mayoría de los chicos tienen parásitos y una de las causas mayores de mortalidad infantil son las diarreas.

Lo ideal sería instalar una planta potabilizadora y hacer las redes de agua potable para todo el mundo pero en el municipio no tenemos presupuesto...

Hagamos una campaña para que la gente hierva el agua. Nosotros con la fm podemos ayudar.

Eso es imposible. hervir el agua es carísimo. Si la gente pobre gasta en gas, no come.

Y si hierva el agua con leña en dos años no tenemos más bosque nativo. Desde la asociación ecologista no lo vamos a permitir...



Un espacio multiactoral analizando la realidad y dando múltiples visiones del mismo problema.

Más Espacios Multiactorales

Alianzas

Según FORTAL, las alianzas son procesos de articulación y gestión de carácter multiactoral (Gobierno y Organizaciones de la Sociedad Civil) en torno a la formulación, ejecución y/o control de políticas públicas, particularmente aquellas destinadas a la reducción de la pobreza, con las siguientes características:

- Son una herramienta de democratización de las relaciones entre sociedad y estado.
- Movilizan recursos y hacen más efectivo el gasto social.
- Son dispositivos altamente vulnerables por los múltiples niveles de articulación que las constituyen.
- Se retroalimentan de sus logros y esto requiere apoyo (técnico, político y financiero).
- Las asimetrías de poder entre actores son un factor de riesgo y desaliento del trabajo en alianza.

El éxito del trabajo en alianza supone la preexistencia de un proyecto de desarrollo económico y social.

¿Qué es FORTAL?

Es el Programa de Fortalecimiento de Alianzas contra la pobreza urbana en América Latina y el Caribe, desarrollado por el IIED-AL, DESCO y FUPROVI

Es un programa regional que tiene como objetivo apoyar el empoderamiento de la sociedad civil y sus organizaciones, para el trabajo asociado en alianzas con sectores públicos, especialmente a nivel local, de forma que puedan emprender de manera conjunta acciones contra la pobreza y por el desarrollo urbano en América Latina y el Caribe.

Los Cuadernos de Trabajo

para el Fortalecimiento y Evaluación de los Espacios Multiactorales

Objetivos

Este conjunto de materiales tiene dos objetivos bien definidos:

- por un lado, brindar herramientas para que los Espacios Multiactorales y las organizaciones que en ellos participan puedan evaluar su desempeño y el impacto de sus acciones;
- por otro, dar a las organizaciones sociales una serie de elementos para que a su vez puedan analizar su accionar y reflexionar acerca de su participación en los Espacios Multiactorales.

En especial, queremos brindar elementos para que los equipos de trabajo comprendan qué incidencia 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 peso en mejorar la vida cotidiana de la gente y proponernos continuar en esa línea de trabajo, o bien podemos identificar qué cosas no conducen a buenos resultados y plantearnos formas de cambio.

¿Cómo pensamos la evaluación?

Los criterios de éxito o fracaso pueden variar mucho según quién evalúe:

Nosotros estamos muy contentos con la evaluación: en un año armamos una campaña de recaudación de fondos y tenemos donantes internacionales, administramos un fondo de 40.000 dólares, organizamos 30 comedores infantiles, le damos de comer a 1.500 personas, se crearon 10 cooperativas con 80 personas trabajando y hay 50 voluntarios en el barrio.



Nosotros estamos muy contentos con la evaluación: pudimos comprar la amasadora que necesitábamos, arreglamos el techo que ahora no se llueve y le damos de comer a 15 chicos. Somos 5 padres que trabajamos todo el día ¡y todavía no nos peleamos!... La Municipalidad nos ayuda con la harina...



lo que para una persona u organización puede parecer un logro fantástico, para otras organizaciones o personas puede parecer algo menor. Incluso en la misma organización puede haber distintas opiniones sobre los resultados logrados, los objetivos que se plantean o el nivel de conflicto existente. Muchas veces estas distintas visiones no se comparten.

¿Quién evalúa?

La idea de evaluación con que se pensó este material es que los mismos participantes son quienes deben evaluar sus logros, desafíos y problemas. De este modo, no es una persona ni organismo de afuera con una idea de evaluación que el grupo desconoce. Quien realiza la evaluación es el propio grupo, que mide sus alcances y propone cambios posibles con la ayuda de un facilitador.

¿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 se debería convertir en un material de trabajo para el conjunto de los actores del Espacio Multiactoral.

El desafío es generar un patrón de evaluación adecuado a los objetivos y a la naturaleza de cada Espacio participativo y de los proyectos y organizaciones que están involucrados en ellos. Este patrón permitirá a esas mismas organizaciones sacar conclusiones, aprender de sí mismas, tomar en cuenta el trabajo realizado por otras organizaciones, 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 los distintos aspectos, 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 los grupos que conforman el Espacio.

Algunas precisiones acerca del formato de este Cuaderno

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.

En este Manual se presentan en forma de **capítulos** cada uno de los temas a trabajar presentados en los cuadernos para las organizaciones. Para señalar el comienzo de cada capítulo se incluyó una guarda gris al costado de la hoja con los temas que el mismo trata.

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**:

Casos

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

En algunos capítulos 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, links, advertencias y sugerencias**.



Glosario:

Son definiciones de términos técnicos que facilitan la lectura si no se está familiarizado con el 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.” Esto permite ampliar la lectura con otros materiales existentes.

Luego proponemos completar planillas de evaluación (que llamaremos **Ejercicios de diagnóstico y evaluación**) que tienen una banda negra en el corte de la página para facilitar su identificación.

Estos ejercicios nos permitirán analizar diversos aspectos del funcionamiento e impacto de los Espacios Multiactorales y de las organizaciones que participan en ellos. Dentro de los ejercicios incluimos **consignas** y **claves**.

Consigna

Describe la forma de completar la planilla de evaluación.

Clave

Permite entender el sentido del ejercicio y de sus resultados.

Para terminar la secuencia, se encontrarán **actividades**:

Actividades

Luego de cada ficha de autodiagnóstico incluimos actividades para que ese tema pueda ser trabajado por el grupo, en vistas a introducir alguna modificación sobre aquellos aspectos que en el ejercicio de evaluación hayan resultado deficitarios o que muestren necesidad de generar cambios.

La aplicación de este Manual: la figura y rol del facilitador

Para dinamizar las reuniones y simplificar la aplicación de las actividades de este material –tanto las actividades de diagnóstico como aquellas dirigidas a mejorar la gestión– creemos que es recomendable que los integrantes del Espacio Multiactoral designen a alguna persona externa al grupo o a algún integrante de una de las organizaciones participantes para desempeñarse como *facilitador* de este proceso de reflexión y evaluación. Esta figura puede contribuir a ordenar el trabajo y “facilitar” las relaciones entre la gente que participa del Espacio.

El facilitador, es una persona que se integra al trabajo del Espacio Multiactoral para permitir que las actividades de reflexión y evaluación se desarrollen de forma adecuada. En este caso, “adecuado” quiere decir que todas las personas convocadas puedan participar, que se sientan

cómodas para opinar, que se registren los resultados de las actividades, que se cumpla una agenda... Es decir, que se genere un clima de trabajo y que permita la participación de todas las personas convocadas.

En el mismo sentido, en el trabajo con los Cuadernos dentro de cada OSC, nos parece importante que se pueda contar con una figura que desarrolle ese rol.

No hay una única figura para el facilitador, puede ser un promotor, un educador de adultos, un trabajador social, un psicólogo social, un docente, un idóneo: alguien acostumbrado a utilizar técnicas de trabajo con grupos y a mediar en situaciones de conflicto, que sea respetado por todos los integrantes, con buena disposición y sentido común.

Lo ideal es que el facilitador no provenga de una de las organizaciones que participan del Espacio, si bien esta premisa puede ser difícil de cumplir en algunas localidades chicas donde no resulta sencillo ubicar a alguien que reúna este perfil y que no participe de alguna organización. En términos ideales, la aplicación de estos materiales puede ser pensada como una primera actividad para integrar a un facilitador al Espacio de modo permanente, como sucede en algunos Espacios Multiactorales.

Si fuera posible, es recomendable establecer un acuerdo entre el Espacio Multiactoral y el facilitador. En él deberían hacerse explícitas las expectativas que cada uno tiene con respecto al trabajo a realizar y los resultados concretos que se espera alcanzar.

Puede resultar útil armar y acordar un plan de trabajo, que debería definir la cantidad de encuentros y duración de los mismos.

Sobre este aspecto, sugerimos que cada Espacio defina el modo de trabajo más adecuado para su ritmo de funcionamiento, ya que no hay recetas que definan qué es lo mejor. Sin embargo, es bueno que se hable de este tema antes de comenzar a usar el material y se fije un tiempo y un modo tentativo de trabajo. Esto obliga a fijar horarios, pautando y facilitando el avance de la tarea. También permitirá revisar si el trabajo entre el facilitador y los participantes fue bueno y sirvió.

Este acuerdo implica que cada organización también deberá discutir los temas en un cierto tiempo, ya que la idea es que se avance con los cuadernos en cada organización antes de encarar el mismo tema en el Espacio Multiactoral.

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 Manual para los Espacios Multiactorales

La forma en que se pensó y estructuró este material hace que resulte conveniente que las organizaciones que integran los Espacios Multiactorales, antes de trabajar en conjunto un capítulo de este Manual, hayan podido trabajar previamente en sus organizaciones los contenidos que se presentan en el Cuaderno del mismo tema destinado a las Organizaciones ya que, analizando y observando las prácticas propias de cada organización, estaremos en mejores condiciones de modificar y mejorar las prácticas desarrolladas dentro del Espacio Multiactoral. Estimamos que se requieren dos jornadas de 3 hs. cada una para trabajar cada Cuaderno dentro de una organización.

Al haber trabajado un tema y aplicado una actividad en cada organización, será más fácil abordar luego el mismo tema desde el Espacio Multiactoral. Por ejemplo, si las organizaciones no planifican, ni evalúan el resultado de las actividades que realizan, difícilmente estarán en condiciones de planificar y evaluar el trabajo que se desarrolla en el Espacio Multiactoral. Igualmente, si las decisiones que se toman en cada organización no contemplan mecanismos de participación real de los involucrados, difícilmente se den condiciones para “democratizar” las decisiones que se tomen en el Espacio Multiactoral.

Supongamos que varias de las organizaciones participantes ya trabajaron internamente el tema del capítulo elegido para tratar en el Espacio Multiactoral... al iniciarse la reunión, durante la primera parte, se puede invitar a cada participante a que comparta de manera franca y sincera los comentarios surgidos en su organización a partir de la lectura del material y de haber realizado la ficha de autodiagnóstico y las actividades incluidas en el Cuaderno correspondiente (si la Organización consideró necesario realizarlas).

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.

1

2

Advertencia

Es posible que algunos temas del Manual no sean adecuados para algunos espacios participativos y organizaciones. Si fuera así, pasen al siguiente.

El trabajo previo en cada organización también implica que las posturas que los participantes traen al Espacio sobre el tema en cuestión sean “institucionales” y no solamente opiniones individuales, ya que están allí representando a una institución.

3

A continuación, el facilitador aplicará las consignas de este Manual, correspondientes al tema que esté tratando en esa reunión. Deberá, por ejemplo, formular las preguntas del ejercicio de evaluación y completar las respuestas que los representantes expresen; tendrá que ir prestando atención a la variedad de comentarios que surjan; promoverá la reflexión sobre el tema y la profundización del 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. En este caso, podrá proponer que se discuta si esta escala se corresponde con la situación del Espacio en el contexto donde actúa. Obviamente, el facilitador debe haber leído el módulo y el Cuaderno correspondiente antes de coordinar la actividad.

4

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.

5

Al finalizar el Manual encontrarán un instrumento de evaluación general. En este caso el grupo en plenario debería ponderar cómo se siente en relación a las distintas variables que allí se incluyen. El objetivo de este instrumento es identificar los puntos más débiles para poder planificar futuras acciones de capacitación en el Espacio.

Más allá de las particularidades de cada organización y de cada Espacio Multiactoral, entendemos que cada módulo de este Manual se puede trabajar en una jornada de alrededor de 4 hs., alcanzando el tiempo para reflexionar y debatir el tema y completar las grillas de evaluación. Por lo tanto, para trabajar el Manual en su totalidad se puede pensar en 5 jornadas dedicadas a eso. Sugerimos realizar las reuniones con una frecuencia tal que permita la discusión en cada organización pero al mismo tiempo no prolongue más allá de los tres meses el proceso de evaluación y de mejora de la gestión del Espacio Multiactoral.

¿Cómo se originó el Espacio de trabajo conjunto? ¿Qué características tiene? ¿Qué cambios hubo?

1

origen
características
objetivos

En este Capítulo vamos a centrar la atención en conocer y reflexionar acerca de la forma en que comenzaron a funcionar los Espacios Multiactorales.

El origen, la convocatoria inicial y los cambios que se produjeron desde ese nacimiento, condicionan en muchos casos lo que sucederá en el futuro.

En las páginas 3, 4 y 5 vimos las distintas formas que pueden tener estos Espacios. La forma en que se origina cada uno de ellos suele ser bien diferente. Veamos algunos casos:

La Matanza:

El Consejo Municipal del Niño y el Joven

En 1998 se genera en La Matanza una Red de Instituciones por los Derechos del Niño para generar cambios en la legislación relacionada con los menores en situación de riesgo. También existían varias redes de jardines maternos comunitarios en la zona.

Al cambiar la gestión gubernamental en el 2001, la Secretaría de Acción Social convocó a una Mesa de Infancia donde propuso la creación del Consejo Municipal del Niño y el Joven incluyendo a todas estas redes e instituciones y a otras del distrito.

Se convocaron dos encuentros abiertos. El hecho de que haya sido una convocatoria conjunta facilitó la constitución del Espacio, que fue apoyado por todos los bloques del Concejo Deliberante y aprobado por Ordenanza.

Así se pudo administrar de modo más equitativo y eficiente los recursos para paliar la crisis alimentaria de ese momento. Hoy el Consejo está integrado por más de 150 organizaciones, que se reúnen en Asambleas zonales y nombran representantes por tipo de instituciones.

Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar

El Decreto N° 565 de 2002 reglamentó la constitución de estos Espacios Participativos para la implementación y el seguimiento de este Plan Social. En muchos municipios se aprovechó que ya existían ámbitos donde participaban organizaciones sociales para darles esta nueva función. Algunos de estos Espacios vieron que la llegada del Plan era una oportunidad para ejecutar proyectos estratégicos que requerían abundante mano de obra e incluso para generar emprendimientos productivos. Pero muchos otros dejaron de hacer lo que venían haciendo, sobrepasados por la tarea administrativa y de control cotidiana.

En otros Municipios, con gobiernos acostumbrados a administrar de modo clientelista los planes sociales, la convocatoria no se hizo de modo abierto y democrático, sino que se limitó a unas pocas organizaciones, alineadas con la agrupación política a cargo de la gestión.

Los problemas de la convocatoria, la legitimidad y la representatividad: Un caso real en un Consejo Consultivo Municipal

En una localidad del Noroeste, la convocatoria del gobierno municipal para participar del Consejo Municipal no fue abierta ni transparente. Representantes de una ONG local, de orientación política distinta que la municipal, deseaban participar de este Espacio. Averiguaron horas y días de reunión y asistieron a varias reuniones pero fueron ignorados por los participantes. Su opinión no era escuchada. Las decisiones que se tomaban venían "cocinadas" previamente por el grupo oficialista y se aprobaban en el Consejo sólo para cumplir con las formas y aparentar una conducta democrática.

Los representantes de la ONG dejaron de participar. Concluyeron que, de todos modos, las decisiones se tomaban en otros espacios (no en el de las reuniones del Consejo Consultivo) y que participando estaban convalidando este manejo autoritario.

El caso de los Consejos Locales Económicos Sociales (CLES) de Provincia de la Buenos Aires.

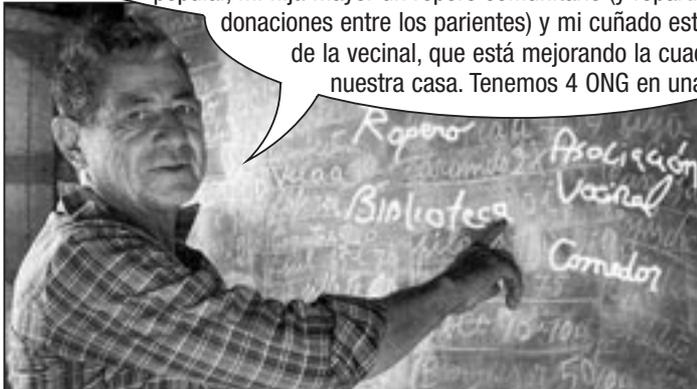
En la Provincia de Buenos Aires se instrumentaron los CLES como ámbitos donde se integra el control de gestión a nivel municipal de todos los Planes y Programas sociales, económicos y productivos en un sólo Espacio Multiactoral.

Esto por un lado intenta evitar la superposición de diversos Consejos, uno para el control de cada Plan, lo que implica dispersión de esfuerzos, reuniones y recursos. Por otro lado, permite ir generando un ámbito donde se pueden visualizar las distintas propuestas y recursos que bajan desde el Estado Nacional o Provincial desde la óptica local, facilitando la posibilidad de articular estas distintas alternativas –formuladas de modo centralizado– en función de las particularidades y las necesidades locales.

Tenemos que ver qué hacemos. Fui representando a nuestra organización al Consejo Consultivo... pero hay muchos manejos y cosas con las que no estaba de acuerdo. Si protestamos nos ponemos en contra al Municipio y no vamos a recibir nada...



Ahora se puso de moda esto de la sociedad civil. Para conseguir recursos del Estado tenés que tener personería jurídica. Así que yo soy presidente de un comedor infantil (donde comen todos los chicos de la familia), mi esposa preside la biblioteca popular, mi hija mayor un ropero comunitario (y repartimos las donaciones entre los parientes) y mi cuñado está al frente de la vecinal, que está mejorando la cuadra de nuestra casa. Tenemos 4 ONG en una!



Como se ve en estos ejemplos, hay una serie de factores que inciden en la forma en que se organiza el Espacio Multiactoral y que luego va a condicionar su evolución.

- Es importante considerar si al comienzo del armado del Espacio existieron mecanismos formales para convocar a la comunidad y a las organizaciones a participar y de qué manera concreta se convocaron.
- En cuanto a la cantidad de organizaciones participantes, hay Espacios donde participan muchas organizaciones e incluso hay mecanismos de delegación, como en el caso de La Matanza, donde una persona representa a un grupo de organizaciones. En otros en cambio participan muy pocas personas u organizaciones y todas son de una misma corriente política.
- Con respecto a la representatividad, se puede dar el caso de que participen muchas organizaciones pero que ninguna de ellas o unas pocas sean realmente representativas, mientras que la mayoría son “sellos de goma”, donde en la realidad sólo hay unos pocos socios activos.
- Una vez que se convocó a las organizaciones, también es fundamental analizar qué respuesta tuvo la convocatoria, o si es mejor utilizar formas de convocatoria diferentes. Es interesante por ejemplo analizar qué institución tuvo la iniciativa de convocar al Espacio y qué resultados obtuvo.
- La legitimidad del Espacio dependerá -entre otras cosas- de la proporción de organizaciones participantes en relación al total de las que trabajan en la comunidad y de que las que participen sean representativas de los sectores involucrados en los temas sobre los que trabaja el Espacio Multiactoral.



Glosario:

Tener legitimidad: se dice de las

organizaciones que son reconocidas por la comunidad porque realizan un verdadero trabajo orientado hacia el bien común, tienen cierta continuidad en el tiempo, han administrado de modo honesto los recursos que obtuvieron, cuentan con equipos de colaboradores estables e idóneos, etc. Es decir, son instituciones “verdaderas” en vez de ser creadas de modo oportunista para conseguir recursos y beneficiar a unos pocos.

Ser representativo:

hay instituciones que pretenden representar a un sector de la población: una Cámara empresarial, una Asociación Vecinal, un Sindicato o una Organización de productores rurales, por ejemplo. Se dice que una organización de este tipo es representativa cuando cuenta realmente con el apoyo del sector que dice representar. Por ejemplo, una Asociación Vecinal cuya Comisión Directiva es votada por el 5% de los vecinos del barrio es muy poco representativa.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Si se toma como objetivo de los Espacios Multiactorales que las organizaciones de la Sociedad Civil puedan *participar e incidir* de modo real y concreto en la definición y la implementación de las políticas públicas, es necesario que los mismos sean representativos y legítimos. Esto a su vez tendrá que ver con:

- la cantidad de organizaciones que participan en el Espacio,
- la “calidad” de las organizaciones (su propia legitimidad y representatividad),
- que estén representados todos los sectores involucrados en la temática que aborda el Espacio.

En este ejercicio nos interesa analizar algunos de estos puntos

¿Cuántas organizaciones hay en la localidad?

De ser posible, realicen una lista de las organizaciones que trabajan localmente, por sector (gubernamental, productivo, social, educativo, cultural, sindical, confesional, deportivo, etc.). Luego realicen otra lista de las organizaciones de base territorial, es decir, aquellas que trabajan con población de una determinada zona (comedores, centros comunitarios, asociaciones vecinales, etc.).

Clave

La forma y el motivo por el que fueron convocadas las organizaciones es importante, ya que es una manera de conocer lo que se espera de ese Espacio y la proyección que se le quiere dar.

¿Cuántas de estas organizaciones participan del Espacio Multiactoral?

😊 todas muchas la mitad pocas muy pocas ☹️

¿Por qué fueron convocadas las organizaciones del sector no gubernamental?

Por representatividad	
Por tipo de organización	
Por antecedentes de trabajo conjunto	
Por perfil del dirigente	
Por relaciones personales	
Porque la organización ha trabajado en la temática	
Porque puede hacer aportes concretos al Espacio	
Porque están afaectadas por la situación y tienen cosas para decir	
Otros (especificar)	

Consigna

Lea una a una las líneas del cuadro pidiendo a los participantes presentes que levanten la mano si piensan que ese es el motivo por el que fue convocada la organización que representan. En la columna de la derecha escriba la cantidad de organizaciones que fueron convocadas por cada uno de estos motivos. Es posible que haya organizaciones convocadas por más de un motivo. Si fuera así, súmelas cada vez.

¿Hay organizaciones que deberían estar participando y no lo están haciendo?

😊 pocas algunas muchas 😞



¿Cuáles y por qué?

¿Piensan que algún sector que debería participar quedó sin representación dentro del Espacio ?

😊 ninguno dos o tres sectores varios sectores 😞



¿Cuáles?

¿Creen que es necesario ampliar la convocatoria?

Sí

No

¿Por qué?

En caso de que crean necesario ampliar la convocatoria, les sugerimos algunas posibilidades. Señalen las que consideren que pueden generar mejores resultados y que sean factibles de llevar a la práctica...

Realizar una campaña a través de medios masivos informando los logros del Espacio	
Publicar una solicitada	
Informar a través de una gacetilla que acompañe la boleta de impuestos municipales	
Convocar a reuniones informativas en los barrios	
Utilizar referencias personales aportadas por quienes ya participan	
Realizar una muestra o exposición con los resultados logrados	
Enviar cartas de invitación a las instituciones que no participan	
Realizar visitas personales a dichas instituciones	
Otras alternativas:	

Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:

Las distintas alternativas de respuesta, implican escalas de valoración, donde el símbolo ☺ supone la mejor opción y el símbolo ☹ la peor.

Hay algunas preguntas que no tienen una escala clara de valor ya que las mejores respuestas dependen de la situación local y del contexto institucional. Por ejemplo, ninguna de las respuestas a la pregunta *¿Por qué fueron convocadas las organizaciones del sector no gubernamental?* es buena o mala en sí misma. Da una idea de las razones por las que están participando las organizaciones en el Espacio, lo que a su vez puede dar una idea acerca de **los criterios de inclusión y de las características de las organizaciones**.

En este sentido, es importante que participen organizaciones que representen a los afectados por la situación (es decir, a los beneficiarios de las políticas) para que puedan dar su punto de vista como así también que al menos varias de las organizaciones sean representativas de los sectores involucrados.

Las últimas dos preguntas tampoco pueden tener valoración ya que su respuesta depende de la situación local y de las respuestas a las preguntas anteriores. En todo caso, muestra **la preocupación por conseguir más integrantes** que aporten los aspectos faltantes en caso de que los hubiere.

Por lo tanto, el resultado óptimo de esta planilla de autoevaluación es un puntaje alto en todos los casilleros. Aquellos aspectos que den un puntaje bajo estarán mostrando puntos débiles en el Espacio Multiactoral y sobre los que hay que profundizar si queremos alcanzar niveles de incidencia.

Como conclusión, podríamos afirmar que si la mayor parte de las organizaciones fue convocada porque ha trabajado en la temática, tiene antecedentes de trabajo conjunto y puede hacer aportes concretos, es posible que el Espacio logre tener incidencia en las políticas públicas, ya que se partió de criterios objetivos basados en el conocimiento sobre la temática, con la idea de armar un equipo y de co-gestionar las acciones, pero si la mayor parte de los integrantes fue incluido por los

vínculos personales con los funcionarios políticos, es posible que todos se lleven bien pero que el Espacio no haga propuestas diferentes a las generadas desde el Ejecutivo Municipal.



Actividad: Investigar y difundir

Para saber quiénes (personas y organizaciones) conocen la existencia del Espacio Multiactoral y qué imagen tienen de él, es posible realizar una investigación con los instrumentos que se incluyen en las páginas 14 a 16 del Cuaderno 1 para Organizaciones de la Sociedad Civil.



Allí también se proponen diferentes ideas para difundir las actividades del Espacio y para ampliar la convocatoria.

Siguiendo esos criterios, es posible organizar una campaña comunicando lo que ya logró el Espacio Multiactoral y convocando a otras organizaciones a sumarse.

¿Cuáles son los motivos que tienen las organizaciones para participar en el trabajo conjunto? ¿El Espacio tiene objetivos claros?



En términos generales, puede decirse que las organizaciones sociales tienen como principal motivación mejorar las condiciones de vida de la gente. Cada organización en particular trata de lograr este objetivo general dedicándose a algún aspecto o tema específico: generar trabajo, mejorar la salud, la vivienda, la alimentación, la educación, el medio ambiente, ampliar la oferta cultural, prevenir adicciones, defender los derechos de personas con capacidades diferentes, atender adultos mayores, etc.



En el Cuaderno N° 1 dirigido a las Organizaciones Sociales diferenciamos los intereses y objetivos de la organización, de los intereses y objetivos que tienen las personas que las integran y analizamos la importancia de que ambos sean compatibles. De modo equivalente, en este caso hay que considerar la coincidencia entre los objetivos del Espacio Multiactorial y los objetivos de cada organización que lo integra.



Glosario:

Objetivos:

- Es la descripción de un resultado que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado.
- La definición de objetivos nos permite que todos los miembros de la organización estén al tanto de lo que se quiere hacer, y permite ordenar las acciones en tal sentido.
- En la medida en que el objetivo esté explicitado y guarde coherencia con la misión de la organización, evitamos realizar actividades sin sentido, evitamos caer en un activismo inconducente.

Suele suceder que de los objetivos generales (por ejemplo, mejorar las condiciones de vida a través de mejoras en la salud, educación, alimentación), pueden desprenderse también una serie de objetivos complementarios, propios de la organización: tener mayor peso político, conseguir contactos y ejercer influencias para lograr que la propia organización cuente con más recursos, etc. Algunas de estas motivaciones tienen como objetivo lograr cosas tangibles (contratos de trabajo, subsidios, una sede, 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, que la organización sea tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones).

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

Necesidades y perspectivas diferentes

En un Municipio de la Provincia de Buenos Aires existe un Consejo Social en el que participan más de 140 organizaciones. Entre las dificultades que encuentran para su funcionamiento mencionan la de las enormes diferencias entre ellas en cuanto al desarrollo institucional de cada una. Hay organizaciones que tienen 15 o 20 años, varias sedes sociales, técnicos rentados, computadoras conectadas a internet y que administran fondos internacionales. Otras, en cambio, surgieron como respuesta a la crisis hace uno o dos años y sobreviven por milagro. Las necesidades son bien distintas: mientras unas organizaciones definen como necesidad tener un cañón de proyección para presentaciones... otras necesitan contar con una cocina a gas y algunas chapas porque están ahora cocinando a leña sin techo para 20 o 30 chicos.

¿Reconocen motivaciones de algunos integrantes del espacio al que pertenecen?
¿Hay otras motivaciones que no se encuentran representadas en estos participantes?



Hoy la gente vota con el estómago. Si negociamos que la Vecinal maneje el reparto de comida, seguro que metemos varios concejales en las elecciones. Instalados en el Concejo Deliberante es fácil conseguir recursos para el barrio.

En mi organización somos todos profesionales: sociólogos, trabajadores sociales, sanitaristas... y venimos al espacio para ver si algún programa oficial nos contrata para dar capacitación y asistencia técnica a organizaciones de base

Nosotros queremos promover la autogestión y vigilar a los políticos corruptos para que se dejen de robar o de hacer política con nuestra plata.



Esto tiene que ser una herramienta para repartir riqueza. Hacer asistencialismo no nos va a llevar a ningún lado. Nosotros queremos que el movimiento piquetero crezca.

Nosotros pensamos que lo importante de estos espacios es poder analizar entre todas las necesidades del barrio, de la comunidad, y decidir en función de esas necesidades

A nuestro grupo religioso cada vez viene gente con más necesidades. Si hacemos el milagro de la multiplicación de los panes... vamos a rescatar a más pecadores conduciéndolos por el camino de Jesús...

Es positivo que en un Espacio Multiactoral convivan organizaciones con objetivos específicos diferentes, ya que esto permitirá articular recursos.

Objetivos de los Espacios Multiactorales

Implementación de Programas:

Algunos Espacios se crean específicamente para desarrollar Programas sectoriales. Por ejemplo, a principios de los '90 la Mesa de Concertación de Políticas Sociales se proponía gestionar de modo participativo programas para regularizar el dominio de la tierra, dar vivienda e infraestructura urbana entre el área social de la Municipalidad de Buenos Aires y el Movimiento de Villas y Barrios Carenciados de la Capital Federal. Suelen tener un tiempo de vida acotado a la duración del Programa.

Auditoría social:

Otros Espacios multiactorales se orientan a controlar y monitorear la asignación y uso correcto de subsidios y fondos estatales, evitando el clientelismo y la corrupción. Un ejemplo son los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar.

Gestión asociada:

En otros ámbitos se plantean como objetivo diseñar una planificación social concertada entre el gobierno y la Sociedad Civil y se llegan a producir interesantes procesos de concertación política y social.

No es tan fácil, en cambio, llevar adelante un Espacio donde los intereses y objetivos complementarios que trae cada organización tengan más fuerza que aquellos que apuntan al bien común. Y lo más complejo es que no todos expresan con claridad sus intereses personales, institucionales o sectoriales.

Resulta conveniente hacer el intento de poner en común estos intereses ya que muchas de estas motivaciones pueden ser respetadas y contempladas en las acciones planificadas dentro del Espacio Multiactoral. Y no hay que abandonar la posibilidad de que al presentarse sobre la mesa todas las posturas, algunas organizaciones se replanteen sus propios intereses y abandonen posiciones esquemáticas, o limitadas a un solo aspecto de la realidad.

En el caso del municipio citado, las organizaciones con mayor experiencia terminaron apoyando a las más nuevas promoviendo que se dé prioridad a las inversiones en chapas y cocinas. Pero además, asumieron la capacitación de los nuevos dirigentes, les facilitaron los trámites para obtener la personería jurídica y las conectaron a fuentes de financiamiento.

Lo fundamental es que sea posible encontrar en el marco del Espacio Multiactoral las motivaciones comunes a todas las organizaciones y discutir los criterios para priorizar intereses y objetivos cuando aparecen motivaciones divergentes, tratando de equilibrar los intereses de cada organización con los objetivos y acciones que apunten al bien común, con un criterio de justicia social.

Cuando el Espacio Multiactoral comprende el ámbito provincial o abarca un municipio con mucha población o mucha superficie, no

sólo hay que contemplar las motivaciones de cada organización, sino también las distintas necesidades de cada barrio o de cada región que integra el colectivo. En este caso hay que evaluar si es conveniente organizar más de un Consejo o instrumentar un sistema de representación por zonas. Resumiendo:

- es positiva la heterogeneidad;
- es necesario tomar en cuenta tanto el bien común como los intereses particulares;
- hay que atender de manera especial la representación en distritos extensos o poblados.

Pero un tema central al analizar objetivos y motivaciones es qué imagina cada organización acerca del rol que le compete al Espacio Multiactoral en relación a aquel objetivo principal de mejorar las condiciones de vida: ¿deberá implementar programas? ¿controlar que los mismos lleguen a quienes realmente deben llegar? ¿o incidir en el diseño mismo de las políticas públicas tomando decisiones sobre qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo? En esta página detallamos cada uno de estos objetivos, que implica un tipo de Espacio diferente.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

¿Por qué motivo las organizaciones decidieron integrar este Espacio?

	Muchas	Varias	Pocas	Ninguna
Conseguir dinero para proyectos				
Conseguir nuevos servicios				
Conseguir información				
Conseguir nuevas relaciones y contactos				
Difundir lo que hace la institución				
Ampliar la cobertura que da la institución				
Colaborar en la implementación de propuestas				
Articular recursos para mejorar la eficiencia de los Programas				
Mejorar la cobertura de los beneficiarios				
Ampliar la cobertura de los beneficiarios				
Controlar las acciones que se llevan a cabo				
Controlar el uso de los recursos				
Incidir en la definición de políticas públicas				
Participar en el monitoreo de las políticas públicas				
Otros intereses (especificar)				

Clave

Conocer los motivos por los cuales las organizaciones integran el Espacio Multiactoral nos va a permitir ver la heterogeneidad de intereses que pueden coexistir, y a partir de ese conocimiento, definir y acordar aquellos intereses comunes que posibiliten acciones conjuntas.

Consigna

Es conveniente leer previamente el listado de motivos planteados, a fin de conocer en cada caso si todos entienden lo mismo y luego marquen en las columnas según corresponda.

¿Se han modificado las motivaciones por las cuales su organización participa del Espacio Multiactoral?

Sí

No

↓
¿Podría indicar al menos dos de esas modificaciones? _____

Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:

Según diversos estudios, los Espacios Multiactorales van recorriendo un camino a medida que las organizaciones que lo integran se van conociendo, integrando y compartiendo decisiones. Este camino comienza por lo general con la implementación conjunta de algunos proyectos específicos, sencillos y limitados en el tiempo (la construcción de una infraestructura comunitaria,

la organización de un evento, etc.). Si el proyecto tuvo éxito y se da la articulación entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, el Espacio se consolida y es posible que también asuma otros temas como la auditoría de programas sociales, definir acciones en función de un proyecto de desarrollo local, decidir acerca de la asignación de recursos, etc. De esta forma, las organizaciones pueden comenzar a incidir en las políticas públicas.

Este recorrido no siempre se da de esta forma. Es posible que un Espacio se convoque específicamente para desarrollar el rol de auditar planes, como es posible que se ponga en marcha para realizar un plan estratégico local.

La matriz de la página anterior da una idea de cómo ven el Espacio Multiactoral las organizaciones que lo integran y puede servir para identificar en qué momento de esta evolución se encuentran. La pregunta sobre el cambio en las motivaciones permite identificar si esta evolución se está dando y en qué sentido. La matriz también permite analizar si los objetivos que tienen las distintas organizaciones son compatibles entre sí y si, a su vez, son compatibles con los objetivos explícitos del propio Espacio. Estos últimos se analizan en las próximas preguntas:

Sobre los objetivos de los Espacios Multiactorales:

¿El Espacio tiene objetivos claros y definidos?

-  Si, con precisión y por escrito.
- Todos tienen más o menos claro hacia dónde se apunta.
- Algunos tienen en la cabeza los objetivos, otros acompañan.
-  No. Nunca se habló de los objetivos.

Podrían mencionar al menos dos objetivos propuestos ?

1. _____
- _____
2. _____
- _____

¿Están de acuerdo las organizaciones con los objetivos planteados para el Espacio?

Sí No

¿Creen que son compatibles con los motivos por los cuales las organizaciones decidieron participar del Espacio (ver cuadro de página 25)?

 todas la mayoría algunas pocas 

¿Quién o quiénes definió/definieron los objetivos y funciones del Espacio?
 ¿De qué manera se decidió?

¿Han alcanzado los objetivos propuestos?

☺ todos casi todos sólo algunos no se alcanzaron ☹

Considera que se debe a:

Trabajo conjunto	
Disponibilidad de recursos humanos	
Disponibilidad de recursos materiales	
Buena articulación Estado-Organizaciones	
Participación activa de beneficiarios.	
La situación social	
Obstáculos o desacuerdos de tipo político	
El Espacio no es visto como representativo y no tiene peso	
Falta de interés y motivación en el Espacio	
Dificultades para tomar decisiones por consenso en el Espacio	
Falta de recursos	
Falta de información sobre programas y proyectos de todo tipo	
Falta de conocimientos técnicos para abordar las actividades	
Problemas de organización: dificultad para trabajar en equipo, delegar, etc.	
Los compromisos asumidos por las organizaciones no se cumplen	
Fallas en la difusión de las actividades	
Conflictos entre los representantes de las organizaciones que participan	
Otros (señalar)	

Clave

Saber si se han alcanzado los objetivos es fundamental. El trabajo del Espacio sólo tiene sentido si es evaluado: definir objetivos y evaluar son dos caras de un mismo proceso.

Consigna

Escriba de una a tres cruces en los casilleros de la derecha, según la importancia que se le asigne a cada causa.

¿Surgieron conflictos por diferencias entre los objetivos del Espacio y los objetivos de cada organización?
 En caso afirmativo, ¿podrían mencionar alguno?

¿Qué hicieron y qué piensan hacer para resolverlos de forma más adecuada?

Crterios para tener en cuenta al momento de formular objetivos...

Los objetivos deben ser:

- **Verificables:** La formulación debe estar hecha de tal forma que se pueda saber si se cumplió o no con lo propuesto.
- **Posibles de lograrse:** Deben ajustarse a la realidad y ser accesibles a las posibilidades de la organización. No son expresiones de deseo, deben ser postulados posibles de lograrse.
- **Fijados para un período de tiempo:** Debe quedar claramente establecido en qué lapso la organización espera lograr lo que se propuso.

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.

Las preguntas acerca de quién/es y de qué manera decidieron los objetivos del Espacio, de las causas por las cuales se han podido cumplir los objetivos –o no– y de las diferencias entre los objetivos del Espacio y los objetivos de la organización puede abrir un debate acerca de la validez de los objetivos planteados, o de la posibilidad de ampliarlos o reducirlos. Es posible que el Espacio se haya creado con una función acotada (por ejemplo, asignar subsidios de planes sociales nacionales a potenciales beneficiarios), pero que la misma dinámica del Espacio permita ampliar esa función inicial planteándose otros objetivos, como reorientar los proyectos en relación a una planificación más integral o promoviendo experiencias de economía social en lugar de sólo brindar ayuda a comedores y escuelas.

Actividad: intereses y motivaciones de cada actor

En un Espacio Multiactorial intervienen actores muy diferentes. Cada uno tiene formas de pensar y de actuar determinadas y objetivos distintos. Es común que resulte difícil realizar una crítica frontal acerca del modo en que la defensa de estos intereses particulares y la dificultad para ponerse en el lugar de los demás atentan contra la búsqueda del bien común. Esta actividad tiene como objetivo permitir que cada uno de los integrantes del Espacio se vea retratado en una dramatización, facilitando la posterior autocrítica y el cambio de actitud.

Para esta actividad se necesitan unas 10 personas como mínimo. Si no hay suficientes participantes dentro del Espacio, se puede invitar a otras personas para que colaboren. En total la actividad lleva unas dos horas y media y tiene varias fases y pasos.

No son complicados pero es preciso desarrollarlos todos y en orden.

Primero se pide que varios participantes sean voluntarios para actuar papeles que se les darán:

- el/la Intendente Municipal y el/la Secretario/a de Hacienda (celoso/a de los fondos municipales),
- el/la presidente de una Asociación Civil que apoya a escuelas rurales de la zona,
- un/a representante del Rotary Club o del Club de Leones,
- un/a representante de Cáritas, o de una iglesia evangelista,
- el/la presidente de la Cámara Empresarial,
- el/la presidente de la Federación de Asociaciones Vecinales,
- un/a representante de una agrupación de desocupados,
- un líder juvenil,
- el/la gerente del Banco Nación.

Se pueden agregar o cambiar algunos de los personajes definidos. Lo importante es que cada “actor” o “actriz” componga su personaje y que no se represente a sí mismo (es decir, que si en la realidad es representante de Cáritas, no interprete ese rol, sino otro).

Lo que se representará es una reunión de una “Comisión Consultiva para el Desarrollo de una Comunidad”. Esta Comisión tiene como tarea específica para esta reunión:

- Señalar las tres cuestiones más importantes y urgentes para conseguir un mejor desarrollo de la comunidad.
- Señalar el papel que debe jugar cada uno de los actores sociales y públicos para que ese desarrollo sea posible, es decir: qué debería hacer el Municipio, el gobierno provincial y el gobierno nacional, qué deberían hacer los empresarios, qué deberían hacer los productores rurales, qué deberían hacer las Asociaciones Vecinales, los grupos de Cáritas, las organizaciones de desocupados y las otras organizaciones comunitarias.

El facilitador debe elegir a personas que sean buenos actores. Luego debe repartir los papeles entre los participantes y dar algún tiempo (5 a 10 minutos) para que cada uno piense el papel y se comprometa a representarlo lo mejor posible.

Cada actor debe tratar de pensar de la forma en que lo haría el personaje que interpreta y pensar argumentos y formas de actuar o frases típicas del mismo. Pueden incorporar al personaje cosas de su propia experiencia o de la opinión que tienen acerca del mismo y objetos o vestuario que completen la idea (por ejemplo, un teléfono celular, una corbata, un pañuelo con nudos en la cabeza, símbolos religiosos, etc.). También pueden pensarse actitudes, formas de hablar, de pararse, de diferenciarse de los demás (alguien puede irse a un costado de la reunión para hablar con el celular de otros temas, marcando su jerarquía en relación a los demás... otro de los personajes puede ser tímido y contestar solamente con monosílabos cuando se le pregunta algo, etc.). Además cada personaje puede venir a la reunión con un objetivo diferente a la convocatoria (el desarrollo de la comunidad), centrado en intereses personales o de su propia organización (conseguir una exención de impuestos, un puestito para un sobrino, bolsones de comida, un subsidio, etc.)



Una vez preparados los papeles, se hará una dramatización de entre 20 y 30 minutos. El resto de los participantes observará la dramatización. Mientras se desarrolla la dramatización, quienes no actúen deberán tomar nota de todo lo que les parezca interesante para analizar luego lo que ven. El facilitador debe anotar en un papel afiche bien visible las siguientes preguntas para guiar la observación:

- ¿Cuáles son los intereses y objetivos de cada participante y de la organización que representan?
- ¿Qué tipo de lenguaje usa cada uno? ¿qué tipo de lenguaje hace difícil la comunicación entre los participantes?
- ¿Qué actitudes favorecen la interacción y el consenso? ¿Cuáles lo impiden?

Terminada la dramatización, comienza la segunda parte de la actividad: una puesta en común de lo que se dramatizó antes. Para hacerlo, primero los observadores comentarán sus impresiones a todo el grupo a partir de las notas que fueron tomando para responder a las preguntas que se habían planteado. El facilitador deberá ir anotando en un pizarrón o un afiche las coincidencias entre las observaciones y también debe anotar observaciones que generen diferencias (y que puedan abrir un debate o preguntas).

Después será el turno de los participantes que actuaron los distintos roles: ellos comentarán sus impresiones y vivencias. Es importante que cada uno de los “actores” y “actrices” se expresen y que se compartan las perspectivas de todos.

Luego el moderador debe organizar el tiempo para poder realizar la última parte: un debate en varios pasos.

Primer paso: tomar las preguntas y observaciones que surgieron de la puesta en común (de los actores/actrices y de los observadores que tomaron nota) y leerlas en voz alta para aclarar cualquier duda o reorganizar las ideas surgidas.

Segundo paso: Debatar estas preguntas: ¿Se parece la dramatización a lo que pasa en la realidad? ¿Qué les faltaba y qué les sobraba a los personajes? ¿Cómo era la relación de cada personaje con cada uno de los otros? ¿Podrían haber sido esas relaciones de otra forma? ¿De cuáles?

El moderador debe pedir opinión en forma general acerca de estas preguntas.

Tercer paso: Pedir al grupo que elija dos o tres temas que hayan surgido. Es importante que se elijan un par de temas que para la mayoría sean los más importantes en función de analizar los factores que se deben tener en cuenta para que una convocatoria de este tipo tenga éxito y se llegue a planificar en conjunto. El resultado de este tercer paso debería ser un análisis crítico y, para cada uno de los temas analizados, propuestas de acciones concretas para mejorar las cosas.

Actividad: precisando y ampliando los objetivos

La actividad que proponemos a continuación parte del resultado del Ejercicio de diagnóstico y evaluación de la página 24: si no se formularon claramente los objetivos, no están de acuerdo con los objetivos planteados originalmente y quieren cambiarlos o ampliarlos, o esos objetivos no son compatibles con las motivaciones que tenían las organizaciones para participar del Espacio, es fundamental invertir el tiempo necesario para consensuar objetivos claros y factibles de concretar.

Por lo tanto, es conveniente programar una reunión donde solamente se dediquen a definir objetivos. Traten de formular no más de cinco objetivos básicos.

Al formular cada objetivo incluyan en la redacción a quiénes involucra, las metas concretas a alcanzar y las condiciones que se deben cumplir o la intención con que se va a intervenir. Comiencen escribiendo un verbo de acción (enseñar, construir, erradicar, etc.). Por ejemplo: Reducir la desnutrición infantil del 17% actual a menos del 5%, en el lapso de tres meses, fortaleciendo el rol de las familias como proveedoras de alimento y contención en los barrios Malvinas, San Martín y El Talar.

¿Cómo se organiza el Espacio para trabajar? ¿Cómo se concreta la participación?

2

Democratizar la participación

Seguramente el Espacio Multiactoral está organizado de algún modo. En algunos casos, cuando los Espacios son convocados formalmente por el gobierno local, existen Ordenanzas aprobadas por el Concejo Deliberante que fijan estas pautas de funcionamiento. Sin embargo, muchas veces se comienza a trabajar y esta organización va surgiendo de modo natural sin tiempo para pensar cuáles son las mejores formas de hacer las cosas.

En muchos Espacios Multiactorales aparecen problemas relacionados con la falta de reglas claras. Ustedes deben tener en la cabeza varias situaciones conflictivas surgidas de esa falta de reglas...



Glosario:

Para que un **Espacio sea**

democrático debe incluir organizaciones que representen a distintos sectores y actores sociales, que sean legítimas y reconocidas por la comunidad. Además, debe tratar de alcanzar decisiones por consenso. Si se debe votar una decisión, hay que analizar si cada organización tiene un voto sabiendo que no todas tienen el mismo peso.

Para nosotros la prioridad es darle de comer a la gente... todo el presupuesto de Acción Social debería ir a la emergencia alimentaria...

Usted no vino a la última reunión... Eso ya lo discutimos y acordamos que también había que generar trabajo. Quedamos en traer ideas para armar un programa... Otra vez no vamos a debatir. ¿No leyó el orden del día?

¿Cómo anda intendente...? quería pedirle unas chapas y algunas cajas de alimentos. Son para el comedor del barrio, ¿vía?

Oígame, Don José... Usted está participando de la Mesa de Políticas sociales... y quedamos en que allí se definía qué darle a cada organización, ¿se acuerda?



¡Este Consejo es un circo! la mayoría de los que vienen representa organizaciones inventadas. Juntan a cuatro gatos locos... y tienen el mismo voto que nosotros, con 20 años de trayectoria y más de 1.500 vecinos asociados



La organización del Espacio Multiactoral

Para profundizar la participación en un sentido democrático es preciso definir procedimientos claros para el funcionamiento del Espacio y respetar esos procedimientos. Por ejemplo:

- Definir criterios de representación de los diferentes sectores.
- Definir criterios de inclusión y exclusión de organizaciones participantes.
- Definir un reglamento de funcionamiento.
- Definir un orden del día entre todos al comienzo o con anterioridad a la reunión y respetarlo.
- Tomar actas, leerlas al finalizar la reunión, repartir copias.
- Tratar de tomar decisiones por consenso y respetarlas.

Veamos algunos casos concretos.

Ordenanzas y reglas de diferentes espacios multiactorales:

1. En un Municipio del litoral se había acordado que en un Espacio convocado por el gobierno local para acordar políticas urbanas y sociales, las organizaciones participantes debían tener un cierto grado de representatividad para que fuera realmente operativo.

De esta forma, se había acordado que iba a participar un representante de la Federación de Asociaciones Vecinales. Sin embargo, al poco tiempo el Intendente invitó a participar al Presidente de una de las Vecinales que estaba en la Federación, que compartía su línea política. Esta decisión paralizó el Espacio que finalmente se disolvió.

2. En Bariloche ocurrió algo similar. Hace un par de años se había aprobado por Ordenanza la constitución de una Mesa de Concertación Multisectorial cuyas decisiones eran vinculantes (es decir, obligaban al Ejecutivo Municipal a tener que ejecutar las medidas que se acordaban allí). Como en el caso anterior, en dicha Mesa no podían participar las Vecinales de modo individual, sino sólo a través de la Federación. Al constituirse el Consejo Consultivo Local del Plan Jefes y Jefas, se permitió en él la participación de cada Vecinal por separado, ya que de ese modo el Intendente podía orientar mejor las decisiones. Automáticamente la Mesa se vació y perdió peso e incidencia.

3. En el Consejo Consultivo de General Pico, en La Pampa, la falta de continuidad en la participación es causa de exclusión. Se toma asistencia y las organizaciones que faltan más de dos veces seguidas no pueden seguir participando.

4. En un Municipio del Conurbano se estableció un criterio de representación doble: se dividió al municipio en tres zonas (rural, semirural y urbana) y se categorizó a las organizaciones por tipo. En cada zona se reúnen Asambleas que discuten y eligen a sus representantes con un mandato anual. En el Consejo por lo tanto hay un representante por cada tipo de organización para cada una de las tres zonas.

5. En Rafaela, en cambio, el Municipio estableció diversas Comisiones, algunas con poder ejecutivo como las de Turismo, Cultura, Deporte y otras orientadas al asesoramiento en políticas específicas, como la Comisión Especial Plan Estratégico Rafaela, o la Comisión Especial Plan Director Rafaela.

Instrumento de diagnóstico y evaluación

Los Espacios de Participación pueden ser realmente democráticos o transformarse en iniciativas generadas con buena intención pero que en la realidad no funcionen o que sean manipulados por un sector (sea intencional o por la fuerza de la costumbre). Traten de responder estas preguntas y analicen qué relación ven con los problemas de funcionamiento descritos en la página anterior.

¿Qué normas se da el grupo?

😊	Reglamento aprobado por Ordenanza o Resolución oficial	
	Reglamento interno	
	Convenios y/o actas de acuerdo	
	Acuerdos informales	
☹️	En las reuniones se van cambiando las reglas	
	Ninguno	
	Otros	

Clave

Reflexionar sobre las normas que se da el grupo y la forma en que se organiza puede ser el paso necesario para proponer cambios y mejorar la gestión.

Consigna

Marque una cruz en los casilleros que correspondan a lo que ocurre en su grupo y redacte las respuestas utilizando las líneas.

Si responden alguna de las tres primeras alternativas:

¿Quién lo propuso?

¿Cómo se aprobó?

¿Se usa?

😊 Sí A veces No ☹️

↓ ↓

¿Sirve? ¿Es una herramienta adecuada para las funciones que tiene el Espacio?

😊 Facilita Más o menos Entorpece ☹️

¿Ha habido cambios en el reglamento desde que empezaron a trabajar juntos?

Muchos Pocos No

¿Han definido un sistema de reuniones?

Sí No

↓

¿Definen un orden del día?

😊 Sí A veces No 😞

↓

¿Quién lo elabora? _____

¿Se respeta el orden del día?

😊 Sí Casi siempre Pocas veces Nunca 😞

En cuanto al contenido de las reuniones...

¿Quién propone los temas? _____

¿Cómo y quién define la agenda del Espacio?

¿Cada cuánto tiempo se reúnen?

Una vez a la semana	
Una vez cada quince días	
Una vez por mes	
Una vez cada dos mes	
Cada tanto, sólo cuando es necesario	
Otras (señalar)	

¿Se toman notas de los intercambios y acuerdos?

😊 Siempre A veces Nunca 😞

¿Cómo se toman las decisiones?

Por consenso	
Por mayoría	
Por decisión del coordinador	
Otros (señalar)	

¿Qué pasa cuando no se ponen de acuerdo?

Posibles criterios de evaluación y ponderación de los resultados:

En cuanto a la existencia de un reglamento de funcionamiento, el grado de formalización institucional del Espacio da más posibilidades de que el mismo tenga incidencia real sobre las políticas públicas, si bien no es garantía suficiente, como vimos en el ejemplo de Bariloche.

Un segundo paso es utilizar ese reglamento. Un tercer paso es modificarlo si se concluye que impide el logro de los objetivos o desarrollar la función con que fue creado el Espacio. Cambiar los reglamentos no es algo bueno en sí mismo ya que el reglamento original puede estar bien formulado y por eso no hicimos ponderación de ese ítem. Sin embargo, el hecho de preguntarlo puede permitir reflexionar sobre la necesidad de hacerlo.

En cuanto a la coincidencia entre los temas que se tratan y los objetivos del Espacio o las motivaciones de las organizaciones al participar de él, 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.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones, no hay nada preestablecido y dependerá básicamente del tipo de Espacio de que se trate. En este caso, la ponderación debe provenir de los mismos participantes. Lo mismo ocurre con el sistema de toma de decisiones.

Actividad 1: Mejorando las reuniones del Espacio

Para mejorar la efectividad de las reuniones proponemos usar 6 técnicas muy sencillas que permiten mejorar el rendimiento, reducir las discusiones y avanzar en la toma de decisiones:

1. Elegir un moderador y un controlador de tiempos: en la introducción definimos el perfil del facilitador para implementar este material. Es recomendable que alguien con ese perfil participe de las reuniones del Espacio en un rol de moderador, es decir, que no se involucre en los temas que se discuten, sino que administre el uso de la palabra, facilite la participación de todos, sintetice lo que se va diciendo, etc. Asimismo, es bueno darle a otro integrante el rol de controlar los tiempos de la reunión. Al principio, cuando se organiza el orden del día, conviene acordar el tiempo que se le dará a cada tema y este “relojero” deberá ir marcando al grupo cuándo se cumplieron los plazos prefijados para tratar el tema siguiente.

2. Usar afiches: El mismo facilitador puede usar afiches e ir escribiendo en ellos los temas que se discuten, las conclusiones y los acuerdos a los que se llega, que pueden servir luego para armar las actas.

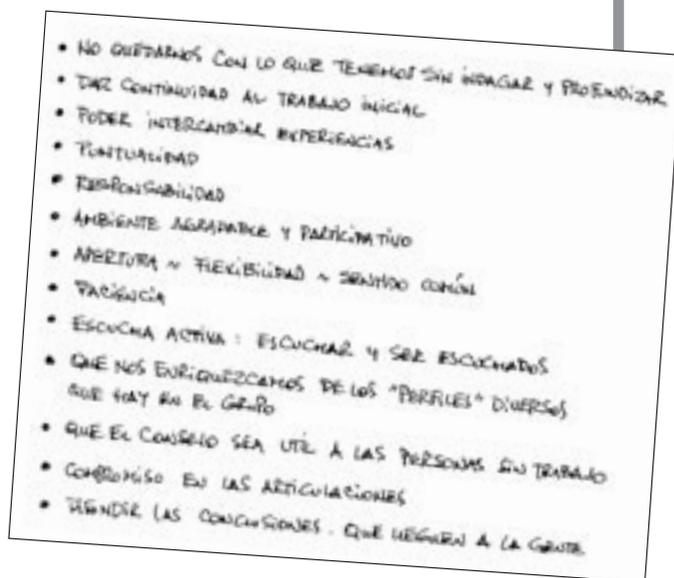
3. Utilizar un “baúl de temas”: Para evitar que aparezcan temas no previstos en el orden del día que se terminan “comiendo” todo el tiempo de la reunión, se congela la discusión inoportuna escribiendo el tema en un afiche para que sea tratado en otra reunión específica o para que lo estudie una comisión que se integre especialmente para su análisis.

4. El código de convivencia: Al comenzar la reunión, se puede proponer armar entre todos un código de convivencia donde se acuerden normas para llevarse bien en el Espacio (por ejemplo: apagar los celulares, no fumar, dejar hablar, etc.) como el que se ve al lado. Esto servirá para poder evaluar el respeto de los participantes a los acuerdos a los que se llega.

5. Un Espacio para la opinión individual:

Cuando en el grupo de trabajo hay integrantes que hablan demasiado y otros que siempre se quedan con ganas de participar, se puede proponer que ante cada tema del orden del día haya un tiempo de unos tres o cuatro minutos para que cada participante escriba sus opiniones en un papel. Luego se pide que cada uno lea lo que escribió y se le pide aclaraciones. Esto garantiza que todos puedan expresar lo que traen como mandato de su organización. Si se sabe con anticipación cuál va a ser el orden del día se puede pedir que cada participante traiga este mandato por escrito a la reunión. De esta forma se deberá trabajar dicho tema en cada organización.

6. La evaluación (plus-delta): Al terminar cada reunión, se puede hacer en un afiche una línea vertical y poner arriba de la columna de la izquierda un signo + y sobre la de la derecha un triángulo (que simboliza la diferencia entre lo que ocurrió y lo ideal). Luego se solicita a los participantes que digan qué cosas positivas ocurrieron en la reunión y qué cosas modificarían para la próxima.



Actividad 2: Formulando un reglamento del Espacio

En caso de que no hayan redactado un Reglamento del Espacio Multiactoral, sugerimos tomar en cuenta los siguientes puntos que deberían incluirse en el mismo:

- Qué tipo de organizaciones pueden participar en el Espacio (por ejemplo: cooperadoras escolares, Sociedades de fomento, Comedores Infantiles, Jardines Maternales, Instituciones Religiosas, Cámaras empresarias, etc.) y qué tipos de sectores deben estar representados.

- Requisitos solicitados (puede no pedirse requisitos, o puede exigirse que tengan personería jurídica, estatuto, que muestren antecedentes de trabajo en la localidad, que no tengan fines de lucro, etc.).

- Si se define una representación acotada por zonas o por sectores, 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.
- Cómo se conducirá el Espacio (cantidad de representantes por el ejecutivo municipal, por el legislativo municipal, por las organizaciones comunitarias, etc.).
- Cuáles van a ser las funciones del Espacio. (Ver ejemplo, abajo).
- Cuáles son los aportes que debe hacer cada organización o los recursos que va a disponer el gobierno local para el funcionamiento del Espacio.
- Quiénes son los interlocutores desde el gobierno municipal.
- Quién tiene la responsabilidad de llamar a las reuniones del Espacio, qué periodicidad tendrán y que alternativas y procedimientos hay para convocarlo en caso de que el responsable no lo haga. (Si las reuniones son espaciadas, reconfirmar unos días antes día y horario; hacer conocer con anterioridad los temas a tratar; etc.)
- Cómo se difundirán las resoluciones del Espacio y sus acciones.
- Cuál será la sede física del Espacio y si tendrá personal, quién lo provee y de quién depende.
- 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.

Incluimos un fragmento de una Ordenanza que regula el funcionamiento de un Consejo Municipal sobre temas de infancia, en el cual se definen las funciones del Espacio:

1. Formular y definir la política municipal de protección integral de los niños y jóvenes tendientes a satisfacer sus intereses y necesidades.
2. Acompañar, promover y avalar las acciones gubernamentales y no gubernamentales, destinadas a la implementación de esas políticas en el Municipio.
4. Crear y mantener un registro actualizado de los recursos y de las Instituciones públicas y/o privadas de atención a los niños y jóvenes existentes en la jurisdicción y supervisarlas.
5. Fijar pautas para asignar recursos públicos destinados a los programas que se desarrollen.
6. Administrar y controlar la utilización de los recursos destinados a los programas.
7. Promover la creación de entidades (ONG) por localidad que coayuden en su accionar a la obtención de los fines planteados en el presente.
8. Promover el apoyo de todas las autoridades y de organizaciones no gubernamentales del Distrito para la asistencia y protección de los niños y jóvenes.
9. Recibir, analizar y promover propuestas para una mejor atención de los niños y jóvenes.
10. Promover todo tipo de eventos que permitan desarrollar en la conciencia social que el problema de la niñez y de la juventud es de toda la comunidad en su conjunto.

Sobre los planes de trabajo y la asignación de prioridades para los proyectos que se realizan

Hasta aquí se han brindado algunas herramientas para analizar el origen, las características y los objetivos del Espacio Multiactoral. A partir de este análisis inicial, en este capítulo se trabajara sobre algunos aspectos del modelo de gestión (ver glosario) del mismo. En particular en lo que se refiere a la planificación y a las acciones que se realizan.

El contacto con numerosos Espacios de este tipo nos permite afirmar que es muy variable el nivel de planificación de las acciones que se realizan. Mientras que algunos Espacios se convocan específicamente con el sentido de planificar el desarrollo de una localidad o de una microregión (como por ejemplo, la nombrada Comisión Especial Plan Estratégico Rafaela, o la Asociación para el Desarrollo Regional del Sur del Depto. Gral. Obligado y Norte del Depto San Javier, en Reconquista), otros Espacios se han convocado con la urgencia de implementar o auditar planes sociales “por decreto”.

Hay diversas formas de hacer un plan de trabajo y de pautar líneas de acción:

1. partir de un análisis de los problemas actuales, determinar cuáles son los principales de esos problemas para lograr efectividad, definir soluciones posibles y programar acciones en el tiempo que concreten dichas soluciones.

2. en lugar de partir de los problemas actuales, partir de la imagen deseada del futuro (por ejemplo a 5 años o a 10 años) y, como una historia contada para atrás, ir definiendo hitos en ese período de tiempo para finalmente diseñar un plan con las primeras acciones a concretar.

Sea como fuere, partiendo de los problemas o de la imagen futura, un plan implica organizar recursos (humanos, técnicos, financieros, naturales) para lograr los objetivos pretendidos con eficiencia. También implica definir los criterios que tomaremos para afirmar que conseguimos esos objetivos (indicadores de logro), y la manera en que vamos a medir dichos indicadores.

Si bien es cierto que muchos Espacios Multiactorales –en particular los Consejos Consultivos generados a partir de la puesta en marcha del Plan Jefes y Jefas de hogar– no han podido planificar en un primer momento su trabajo y en algunos casos tuvieron que hacerse cargo de roles no deseados, también encontramos los casos de localidades donde estos

Espacios han sabido darse el tiempo necesario para analizar aquella imagen del futuro deseado y ver de qué manera aprovechaban los recursos que se ponían en marcha en función de una planificación que apuntara al desarrollo local.

En este caso, cambiaron entonces las prioridades y por lo tanto cambiaron los indicadores de logro: en lugar de plantearse como logro administrar de manera transparente los subsidios, agregaron otros indicadores a alcanzar: emprendimientos consolidados, huertas comunitarias produciendo una determinada cantidad de verdura, beneficiarios capacitados en nuevos oficios de forma tal que puedan insertarse en el mercado de trabajo. Uno de los puntos más difíciles de todo equipo de trabajo es definir prioridades. Más aún cuando ese equipo está integrado por representantes de diversas organizaciones.

Por último, planificar también implica ser flexible para manejar los tiempos técnicos, políticos y sociales, que pocas veces coinciden y que vuelven a veces imposible aplicar lo planificado en el papel. Es entonces importante definir cuándo vamos a evaluar, para adaptar las líneas de acción en marcha en función de los resultados de la evaluación. Veamos un par de viñetas con algunos problemas surgidos durante el proceso y no previstos en la planificación, que obligan a evaluar qué hacer antes de completar —e incluso antes de empezar— a implementar el plan.



Glosario:

Eficacia: Es la relación que hay entre los objetivos establecidos y los objetivos realmente logrados; es la posibilidad de conseguir el objetivo propuesto.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos (humanos, financieros y materiales) previstos y los recursos realmente utilizados. Podemos decir que una organización es “eficiente” si usó los recursos de acuerdo a lo planeado y si alcanzó los objetivos usando la menor cantidad de recursos posibles.

Efectividad: Es la capacidad que tienen las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno. Asimismo, se puede hablar de efectividad de una organización cuando se logra resolver no sólo la forma en que se manifiesta un problema, sino también sus causas. Por ejemplo, un programa que genere puestos de trabajo es más efectivo para eliminar la pobreza y la desnutrición que un programa alimentario.

Modelo de gestión: está dado por la orientación y el conjunto de procesos y procedimientos que caracterizan la operatoria de una organización. Para analizarlo es necesario tener en cuenta:

- la orientación de la gestión,
- el modo de planificar,
- evaluación periódica de la estrategia institucional,
- las instancias de coordinación de actividades y el liderazgo,
- la sistematización de conocimientos y experiencias,
- la cultura organizacional,
- los espacios de intercambio intersectorial,
- la capacidad de resolver sus crisis y conflictos,
- su apertura al contexto.

Estuvimos un mes planificando para largar el programa de economía social: con capacitación y asistencia tecnológica, plata para créditos con garantías solidarias, todo controlado... y ahora como se vienen las elecciones mandaron a 5 punteros que están repartiendo plata sin pedir ni un papel ni un proyecto!!!!



Armamos el proyecto, lo aprobaron en Nación, planificamos con el barrio las acciones... pero tardaron 9 meses en darnos los fondos. En este tiempo la gente pensó que nos quedamos con la plata y ahora que cobramos no nos creen. Se les fueron las ganas...



No tiene sentido evaluar sólo al final del proceso. Es importante evaluar durante el proceso para poder hacer cambios a tiempo.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Siguiendo la premisa anterior, al ser este Manual un instrumento de evaluación aplicado en el medio de un proceso, les proponemos evaluar algunos aspectos referidos al proceso de formulación de un Plan de trabajo, el tipo de acciones emprendidas y cómo las mismas se organizan entre sí.

Clave

Los siguientes ejercicios de evaluación permitirán generar la reflexión en el Espacio sobre la necesidad de planificar las acciones que se llevan adelante de manera más sistemática y coherente en relación a los objetivos que lo originaron.

Haga un listado de las principales acciones desarrolladas en los últimos tres meses por el grupo

¿Se podría decir que estas acciones forman parte de un plan de trabajo?

😊 Sí, todas forman parte de un plan de trabajo	Algunas integran un plan, otras no	No, son acciones sin relación entre sí 😞
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

¿Qué pasos darían para organizar como Plan de trabajo las acciones que desarrolla el espacio?

Consigna

Compare las acciones descriptas arriba con la lista de la página siguiente donde figuran los tipos de acciones que podría desarrollar un Espacio Multiactoral. A la derecha, marque con una cruz en la columna correspondiente qué posición tiene el Espacio en relación a cada tipo de acción. Piense cómo se complementan estos diferentes tipos de acciones en una planificación.

IMPLEMENTACIÓN



AUDITORÍA SOCIAL



GESTIÓN ASOCIADA

Lo hacemos
y nos correspondeLo hacemos y no
nos correspondeNo lo hacemos y
deberíamos hacerloNo lo hacemos ni
queremos hacerlo**Implementación de programas**

Colaborar en la implementación de los proyectos

Brindar información sobre los beneficiarios

Colaborar en el cumplimiento de aspectos administrativos del programa

Aportar recursos para la implementación de los proyectos

Aportar adecuaciones para la orientación y la metodología de los proyectos

Otras (señalar)

Auditoría social

Definición de Proyectos productivos

Definición de Proyectos comunitarios

Definición de contraprestaciones

Monitoreo y control de contraprestaciones

Participar en el control del uso de los recursos

Proponer ajustes a los proyectos

Otras (señalar)

Gestión asociada

Diagnóstico de necesidades

Definición y selección de proyectos

Definición de alternativas de acción

Definición de políticas sectoriales en conjunto con el gobierno local

Búsqueda de recursos

Participar en la asignación de recursos

Presentar nuevas ideas

Incorporar nuevos temas en la agenda pública

Son consultadas sobre temas que exceden los objetivos del Espacio Multiactoral

Otras (señalar)**Clave**

El ejercicio de completar este cuadro permite, por un lado, precisar el tipo de actividades que se desarrollan desde el Espacio, y por otro, visualizar las actividades que el Espacio no está desarrollando. Es posible que el Espacio haya decidido de modo consciente no asumir las actividades que quedan fuera del marco de actuación (columna: “no lo hacemos ni queremos hacerlo”) pero durante la realización del ejercicio también es posible que aparezcan algunas actividades en la tercera columna (“no lo hacemos y deberíamos hacerlo”).

En este caso, deberían modificar el Plan de Trabajo para poder incluir dichas acciones.

¿Definieron algún criterio para poner prioridades?

Sí
↓

No

Indiquen cuáles:

¿Se reflejan las prioridades fijadas (si las hubiera) en el Plan de Trabajo (si lo hubiera)?

😊 Sí

↓

Algunas actividades son las fijadas
como prioritarias, otras no

↓

No se refleja. En el Plan se
prioriza cualquier cosa 😞

¿De qué modo?

¿Se generan conflictos cuando tratan de definir prioridades?

😊 No

Algunos

↓

Sí 😞

↓

¿De qué tipo?

¿Cómo los resuelven?

Teniendo en cuenta los objetivos que se proponen alcanzar, ¿piensan que las actividades que desarrollan son suficientes y acertadas?

Sí

No



Link:

Ver actividad

“Comparando evaluaciones de las organizaciones y de los beneficiarios” en el Cuaderno N° 3 destinado a las OSC de este conjunto y el cuadernillo N° 2 del Paquete Audiovisual Didáctico (PAD) del CENOC.

Las siguientes preguntas acerca de los recursos permitirá también tomarlos en cuenta al definir prioridades y líneas de acción viables. Por último, la pregunta sobre la participación de los beneficiarios es un llamado de atención acerca de la necesidad de escuchar también lo que ellos tienen para decir en relación a las prioridades.

A su vez, las actividades propuestas, permiten acompañar estas reflexiones con una práctica de planificación concreta.

Actividad 1: Visualización creativa

El facilitador propone a los participantes del Espacio un ejercicio creativo: deben tratar de imaginarse el futuro de la comunidad dentro de un año, como si estuvieran viendo una película. Luego de unos cinco minutos de silencio (en lo posible con los ojos cerrados para facilitar la concentración y la visualización) se pide que compartan lo que vieron. Cada uno puede usar la forma que prefiera para compartir su visión: un relato, un dibujo, etc. También es posible preparar un conjunto de unas 100 fotos recortadas de revistas (con imágenes de gente trabajando, paisajes, plantas y animales, culturas diferentes, familias, etc.) y proponerles, si quieren, que utilicen algunas de esas fotos como soporte del relato.



Luego de esta primera vuelta, se les pide que vuelvan a realizar el ejercicio, pero ahora pensando la comunidad dentro de cinco años.

Por último, se trata de ver qué cosas hay en común entre las distintas visiones para poder generar una visión compartida del futuro de la comunidad. Se puede aplicar la técnica en cada organización de forma previa y puede servir como base para el Plan de acción, marcando su rumbo.

Actividad 2: El Método U x G x T

Muchas veces es difícil priorizar porque no existen números o parámetros objetivos para medir una situación o porque los criterios de las distintas personas o grupos que deben intervenir en la priorización son muy disímiles. En estos casos, podemos establecer criterios que nos permitan hacer comparaciones con un buen grado de objetividad utilizando este método.

Gravedad: grado en que el problema puede perjudicar a la comunidad en caso de no ser resuelto

Urgencia: tiempo en que puede convivirse con la situación antes de que comiencen los problemas serios.

Tendencia: ¿qué pasaría con la situación si no hiciéramos nada para resolverla?

Para hacer la medición se utiliza la siguiente matriz, con diferentes posibilidades para los tres parámetros:

Puntos	Gravedad (el problema es:)	Urgencia (Es necesaria una acción:)	Tendencia (Si no hacemos algo la situación:)
10	En extremo grave	Inmediata	Saldrá de control
8	Muy grave	Con alguna urgencia	Va a ser muy difícil de manejar
6	Grave	Lo más rápido posible	Va a complicarse
3	Poco grave	Puede esperar	Podría complicarse
1	Sin gravedad	No hay prisa	No va a pasar nada o podría mejorar

Para aplicar el método hay que seguir los siguientes pasos:

1. Haga una planilla como la que se muestra en la página siguiente.
2. Siguiendo la matriz de esta página, definan una cantidad de puntos de gravedad, urgencia y tendencia para cada problema de la lista. Por ejemplo, la falta de atención a los ancianos puede ser grave (6), necesitar una resolución inmediata (10) pero difícilmente se complique (1). Se hace lo mismo con cada uno de los problemas de la lista.
5. Se multiplican los números obtenidos en forma horizontal (en el caso del ejemplo: $6 \times 10 \times 1 = 60$). Los problemas que tengan más puntos son aquellos prioritarios.

Actividad 3: Armandando un Plan de acción

Tomando como punto de partida el árbol de problemas y de objetivos, y como punto de llegada la visión compartida, podemos armar un Plan de acción organizando todas las actividades que está desarrollando el Espacio –o que se propone desarrollar– en dos, tres, o como mucho cuatro grandes líneas que refuercen el sentido de todo el trabajo. Para cada una de estas líneas de acción se deben proponer hitos: pueden ser eventos, ferias, campañas, capacitaciones o actividades “fuertes” que marquen un momento, un antes y un después, que puedan ser recordadas por la gente y que permitan realizar algún tipo de evaluación y monitoreo del proceso y de los resultados.

Tanto para la organización de estas acciones como para la organización de las actividades cotidianas del Espacio, es necesario responder con claridad a una serie de preguntas básicas, con las que puede armarse una matriz de planificación como la siguiente:

	Acción A	Acción B	Acción C
¿qué hay que hacer?			
¿cuándo hay que hacerlo?			
¿dónde se hará?			
¿quién es el responsable?			
¿qué recursos hacen falta?			
¿cómo se hará y cómo se comunicará?			

Para la pregunta relacionada con los recursos, se debe generar otro cuadro siguiendo el ejemplo de la página siguiente, donde se detallan los aportes comprometidos por cada organización o persona.

RECURSOS NECESARIOS	Fuente (quién lo aporta)	Cantidad	Costo total
PERSONAL MANO DE OBRA MANO DE OBRA ESPECIALIZADA PERSONAL DE SUPERVISIÓN PROFESIONAL 1: PROFESIONAL 2: PROFESIONAL 3: PROFESIONAL 4: CAPACITACIÓN VOLUNTARIOS			
ALQUILER DE LOCALES			
GASTOS GENERALES AGUA LUZ GAS LIMPIEZA TELÉFONO CORREO ARREGLOS Y REPARACIONES MATERIAL DE OFICINA FOTOCOPIAS COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN SEGUROS			
INVERSIONES EQUIPAMIENTO MOBILIARIO INFRAESTRUCTURA			
INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS			
GASTOS DE GESTION Y ADMINISTRACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD COSTOS FINANCIEROS MANTENIMIENTO DE CUENTA BANCARIA			

Este listado de rubros para armar una previsión de recursos sirve sólo como ejemplo. Para cada Plan de Acción los rubros pueden variar, dependiendo del tipo de acciones que se vayan a desarrollar.

¿De dónde y cómo consiguen información para tomar decisiones? ¿Cómo la usan?

En el capítulo anterior vimos que es conveniente diseñar un Plan de acción coherente e integrado, que responda a los objetivos del Espacio Multiactoral. En este capítulo, interesa avanzar sobre cuestiones relacionadas con la información y comunicación y cómo esto puede influir positivamente o ser un aspecto negativo en el desarrollo de los Espacios Multiactorales y, puntualmente, en cómo estos temas se vinculan e influyen al momento de la toma de decisiones y definición de acciones.

Tanto sea para definir bien los problemas y sus causas, como para armar el Plan de acción, es necesario contar con información confiable.

Para la *definición de problemas*, necesitaremos información que nos de la dimensión de esos problemas, es decir, indicadores que nos digan cómo es la realidad hoy y que nos permitan en un futuro comparar cómo cambió la realidad a partir de nuestra intervención. Según el objetivo del Espacio, esta información puede ser muy distinta. En general, se trata de estadísticas sobre diferentes temas: cantidad de desocupados, niveles de producción, mortalidad y morbilidad infantil, rendimiento, deserción y repitencia escolar, cantidad y porcentaje de pobres e indigentes, necesidades habitacionales, cantidad de madres adolescentes o jefas de hogar mujeres, etc.

Para *armar el Plan de acción* necesitaremos además información acerca de programas y proyectos nacionales, provinciales, municipales, internacionales o privados que nos puedan facilitar los recursos para llevar adelante nuestras propuestas e información política institucional y para conocer posibles aliados –y enemigos– de nuestras acciones.

En relación a la búsqueda, el uso, la circulación y la gestión de la información surgen diversos problemas. Es importante tenerlos en cuenta:

4

información, comunicación
y su incidencia en
la toma de decisiones

- Es muy común que en los grupos, en las organizaciones y en los Espacios Multiactorales, no se tome en cuenta la necesidad de utilizar información confiable y objetiva y se tomen decisiones basadas en inferencias, es decir, en opiniones o conclusiones apresuradas sobre lo que ocurre. Esto da pie a discusiones y diferencias innecesarias.
- Suele suceder que no se sepa dónde conseguir la información que necesitamos. En este mismo material enumeramos una serie de fuentes de información alternativa.
- Además de no saber dónde conseguir la información, muchas veces tampoco se tiene en claro qué tipo de información queremos buscar. Frente a la enorme oferta de información que hoy existe desde los medios de comunicación e internet, es necesario diferenciar la información relevante de la información secundaria e inútil.
- La información es poder y por lo tanto, suele ocurrir que algunas organizaciones de la localidad o de la región cuenten con información pero no la quieran compartir. Y esto es aplicable tanto a organizaciones no gubernamentales o comunitarias como al Municipio, las escuelas y otros organismos gubernamentales.



- La cuestión política tiene también una importante incidencia en la circulación de la información. Es común que la información llegue a los Municipios y organizaciones relacionados por afinidad política con el organismo que provee los recursos, mientras que el resto no se entera. Gestionar y conseguir la información necesaria debe ser una de las tareas a pensarse por el Espacio Multiactoral.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Clave

Los instrumentos de evaluación de esta página permitirán reflexionar en el Espacio sobre:

- las fuentes de información que se utilizan,
- la forma en que se está usando hoy la información para tomar decisiones,
- cuánto circula la información con que cuenta cada organización dentro del Espacio (y las causas de que no circule dicha información, si esa fuera la situación)
- las necesidades que existen en el Espacio de contar con otro tipo de información.

Consigna

Marque una cruz en los casilleros que correspondan a lo que ocurre en el Espacio Multiactoral y redacte las respuestas utilizando las líneas.

Las decisiones que se toman en el Espacio ¿se basan en datos objetivos (estadísticas, análisis de casos, grupos de opinión, entrevistas, estudios realizados, etc.) o solamente en opiniones de los integrantes?

- ☺ las decisiones se toman basadas en datos los datos se analizan pero también se toman en cuenta las opiniones y las conclusiones propias de los participantes no consultamos información ☹

¿Se comparte información sobre formas alternativas de acceder a recursos, tanto para el Espacio como para las organizaciones que lo integran?

- ☺ de forma permanente todos comparten lo que saben hay algunos que comparten, otros que no esa información nunca se volcó al Espacio ☹

Si la respuesta es que comparten, describan ejemplos. Si la respuesta es que no comparten, respondan por qué creen que ocurre esto.

¿Piensan que la información que tienen es suficiente para llevar adelante las actividades propuestas?

- la información que tenemos es: ☺ abundante suficiente escasa no tenemos información ☹

¿Qué tipo de información les falta y por qué?

Evaluación y ponderación de los resultados:

En estos ejercicios de evaluación se considera como positivo contar con muchas fuentes de información alternativa, utilizarlas y compartir los datos entre las organizaciones del Espacio.

Actividad 1: Buscando información en internet

Mucha de la información necesaria hoy se encuentra disponible a través de internet de forma gratuita. La participación en redes de información es fundamental para acceder a ella. Hay diversos boletines electrónicos que acercan datos específicos relacionados con actividades de capacitación, organismos que prestan servicios de manera gratuita, concursos de proyectos y otros recursos fundamentales para poder implementar un plan de trabajo.

Como complemento de la información estadística, se pueden realizar algunas investigaciones –al menos cualitativas, basadas en entrevistas y casos– sobre aspectos de la realidad local. Para esto pueden consultar las actividades incluidas en el Cuadernos sobre Comunicación e Información destinado a las OSC.



Fuentes de información que pueden utilizar para analizar problemas o conseguir recursos:

- El Censo Nacional y estudios más específicos se pueden encontrar en la página del INDEC: www.indec.mecon.ar
- Los organismos de control gubernamentales se pueden encontrar en las páginas de la Oficina Anticorrupción: www.jus.gov.ar/minjus/oac/ y de la Sindicatura General de la Nación: www.sigen.gov.ar/
- El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIEMPRO) y el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (CENOC) procesan información estadística sobre pobreza y programas sociales: www.siempro.gov.ar www.cenoc.gov.ar
- El Ministerio de Economía, el de Trabajo y Empleo, el de Salud y la Secretaría PYME tienen estudios específicos e información de programas relacionadas con sus áreas: www.mecon.gov.ar www.trabajo.gov.ar www.msal.gov.ar www.sepyme.gov.ar
- El INTA ofrece información sobre tecnología y producciones agropecuarias y el INTI sobre tecnología y producción industrial: www.inta.gov.ar / www.inti.gov.ar

Otras páginas que pueden ser consultadas son:

- las de Universidades: www.uba.ar (Universidad de Buenos Aires); www.ungs.edu.ar (Univ. de General Sarmiento); www.unq.edu.ar (Univ. de Quilmes); www.uncoma.edu.ar (Univ. del Comahue); entre otras posibles.
- el Consejo Federal de Inversiones: www.cfired.org.ar
- los Organismos relacionados con el sistema de las Naciones Unidas:

www.oit.org.ar	Organización Internacional del Trabajo en Argentina,
www.unicef.org/Argentina/	Unicef en Argentina,
www.who.int.org	Organización Mundial de la Salud,
www.fao.org	Organización para la Alimentación y la Agricultura,
www.unesco.org	Unesco,
www.worldbank.org	Banco Mundial,
www.iadb.org	Banco Interamericano de Desarrollo,
- ONGs técnicas (el IIED-AL: www.iiied-al.org.ar, el INDES: www.ides.org.ar, INCUPO: www.incupo.org.ar, Cáritas: www.caritas.org.ar, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: www.flacso.org.ar, etc.),

Por último, se puede acceder a algunos organismos provinciales y a las páginas de los diarios.

Otras fuentes de información que pueden consultar, si bien pueden no estar en internet, son las siguientes:

- El Municipio local.
- Datos generados y sistematizados por el mismo Espacio.
- Datos obtenidos en encuentros, cursos, congresos.
- Datos informales de contactos personales.
- Opiniones de beneficiarios tomadas a partir de operativos de evaluación.
- Contactos con empresarios locales y regionales.
- Contactos con ONG técnicas para formular proyectos.

Actividad 2: Armandando la red

Una actividad que puede contribuir a fortalecer el Espacio en lo que hace a sus recursos y relaciones consiste en que cada uno de los integrantes del Espacio acerque 5 fichas de contactos que en algún momento puedan aportar información y recursos a las otras organizaciones del Espacio o al Espacio mismo. Estos contactos, en lo posible, deberían ser personas, más que organismos o instituciones. Es decir: si se trae como dato a un organismo, debería definirse quién es la persona con la que hay que hablar y “de parte de quien” hay que hacer la gestión para romper la barrera inicial de resistencia. La ficha se debe completar con los datos generales (dirección, teléfonos, mail, fax, etc.), con el tipo de recursos que podría aportar dicha persona u organismo y observaciones que se crea conveniente tener en cuenta para hacer un buen contacto.

Si los integrantes del Espacio utilizan normalmente computadoras e internet, también se podrían traer otras fichas con direcciones de internet o de boletines electrónicos. En la ficha se debería especificar qué tipo de información se puede conseguir en cada sitio.

Con toda esa información se puede armar el mapa de la red con que cuenta el Espacio Multiactoral, pegando las fichas en un afiche en la pared. Las fichas se pueden organizar por área (educación, salud, alimentación, trabajo, vivienda, medio ambiente, etc.), por tipo de organización o por el tipo de recursos que pueden aportar (investigaciones, asesoramiento, dinero, insumos, etc.).

Actividad 3: El equipo de proyectos del Espacio

En el caso de que sea posible, se sugiere conformar un equipo técnico - político que pueda formular proyectos para ser presentados a Programas Nacionales o a Agencias de financiamiento internacional. Este equipo utilizará la información generada por la red para la formulación y gestión de los proyectos, en función de las prioridades y del Plan de Acción que se fije el Espacio.

¿Cómo comunican y difunden lo que hacen?



Link:

Para ampliar estos contenidos pueden consultar el Bloque 4 sobre comunicación del Paquete Audiovisual Didáctico (PAD) del CENOC.

Además de su uso para tomar decisiones y para gestionar recursos, la información tiene otras funciones en un Espacio Multiactoral:

- Difundir la conformación del Espacio de modo adecuado facilitará la constitución de un equipo de trabajo desde el inicio y evitará la inclusión progresiva de nuevas organizaciones, lo que demandará una inversión de energía para integrarlas una vez comenzado el proceso.

Empezamos poquitos y ahora que vamos logrando cosas y la comunidad se entera se van sumando en cada reunión nuevas organizaciones

Es bueno que haya más instituciones participando. Lástima que perdemos mucho tiempo contándole a cada uno cómo funciona, qué hicimos, qué normas nos pusimos... si hubieran venido desde el principio hubiera sido más fácil



Se me fue la mano con la difusión... tenemos 30 planes para repartir y vinieron 500 personas... ¿y ahora qué hacemos?



- Informar lo que va logrando el Espacio Multiactoral hacia la comunidad permitirá legitimar el Espacio, dándole más poder de decisión y más incidencia en las políticas públicas. La difusión también permite que instituciones de apoyo presten atención sobre lo actuado facilitando la gestión de recursos.
- Si el Espacio lleva la administración o la auditoría de planes sociales, es también importante pensar cómo se va a brindar la información a los beneficiarios, ya que de esto depende en gran parte que se eviten conflictos por confusiones, rumores o errores de interpretación.
- Si están bien aceitados los canales de comunicación hacia adentro del Espacio y si todos los integrantes están enterados de las decisiones que se van tomando, se facilitará la gestión del Espacio, será más fácil tomar decisiones, todos compartirán la visión y los criterios para priorizar una u otra línea de acción y se evitarán conflictos y desconfianza entre los integrantes.

¿Evalúan el efecto que tienen en la comunidad estas comunicaciones?

Sí

No

¿De qué manera evalúan?

Encuestas	
Comentarios y sondeos informales	
Llamados telefónicos recibidos a partir de la difusión	
Buzones de sugerencias	
Repercusiones políticas o institucionales	
Llamados de otros medios	
Otros (especificar)	

¿Qué resultados obtuvieron?

¿Qué cambios harían a la actual estrategia de comunicación?



Evaluación y ponderación de los resultados:

No se ha ponderado el cuadro acerca de los medios de comunicación que se utilizan, ya que en cada comunidad y para cada tipo de comunicación varían los medios más efectivos que se deben utilizar. Si es importante que se utilice un repertorio de medios alternativos y, en ese sentido, la evaluación sería más positiva si se marcan varios de los medios listados y más negativa si el repertorio es acotado (por ejemplo, si solamente informan a través de conferencias).



En el Cuaderno N°2 destinado a las Organizaciones de la Sociedad Civil incluimos una serie de ideas y actividades que pueden aplicarse también al Espacio Multiactoral.

Actividad 1: Nombrar responsables

Para llevar adelante la tarea de comunicación e información conviene nombrar dentro del Espacio a algunos miembros que tengan la responsabilidad formal de hacerse cargo del tema: un responsable de prensa y/o un vocero. Estos integrantes serán los únicos autorizados para dar información a los medios y deberán ir evaluando cuáles son los canales de comunicación más adecuados para cada tipo de información que se difunde. De esta manera, se evitarán confusiones en la comunicación externa.

Del mismo modo, es posible nombrar a otro integrante que se haga cargo de la información interna: avisar de las fechas y lugares de las reuniones, repartir las actas de la reunión anterior, o el orden del día de la próxima, contactarse con la gente que no vino para garantizar que esté informada de lo ocurrido, fotocopiar materiales a leer y entregarlos, etc.

Actividad 2: La feria de la comunicación

El Espacio Multiactoral podría proponerse convocar a una feria de organizaciones comunitarias, donde cada una tenga un espacio (un stand, por ejemplo) en el cual pueda exhibir folletos, videos, afiches, materiales de capacitación, fotos y otros materiales de comunicación y donde pueda informar de sus actividades a quienes estén interesados. Aunque todos conozcan la existencia de muchas de las organizaciones de la comunidad, en este tipo de espacios se da otro tipo de comunicación, más profunda y genuina. Cada uno busca o se contacta con aquellas temáticas y grupos de su interés. Por lo general, siempre hay muchos participantes que se llevan sorpresas muy gratas al enterarse de lo que hace gente que, quizás, vive a la vuelta de la esquina...

Actividad 3: La lista de medios

Esta actividad será un apoyo a quienes queden a cargo de la difusión de las actividades del Espacio Multiactoral. Así como se propuso en la página 51 armar una red de fuentes de información y recursos, en este caso se trata de tratar de conseguir información sobre contactos personales con periodistas y comunicadores que sean conocidos de los integrantes del Espacio para contactarse con ellos en el caso en que se necesite difundir lo realizado por el Espacio. En este caso es importante saber qué tipo de programa es el que conduce cada conductor y qué tipo de población recibe ese tipo de medios o programas, para poder seleccionar aquellos medios y canales más adecuados para difundir cada tipo de información. Como ejemplo, para una campaña de vacunación pondremos publicidad a la hora en que hay programas dirigidos a las mujeres ya que son las madres quienes por lo general se hacen responsables de vacunar a sus hijos, mientras un plan de capacitación laboral para jóvenes deberá usar los programas musicales.

¿Qué se hizo hasta el momento? ¿Con qué resultados?

Hasta aquí analizamos diversos aspectos de los Espacios Multiactorales:

- su origen, características y evolución,
- la forma en que están organizados,
- la existencia de un plan de trabajo que articule las acciones,
- las motivaciones de las organizaciones que los integran,
- los objetivos del Espacio,
- el uso que se le da a la información para la toma de decisiones y
- la forma en que se administra la comunicación hacia dentro y hacia fuera del Espacio.

El objetivo de este último capítulo es analizar distintos enfoques para medir el resultado de las acciones que lleva adelante el Espacio. Ya se ha mostrado en la página 37 que al definir objetivos debemos plantearnos momentos de evaluación y que para eso debemos definir indicadores de logro. Es importante evaluar no sólo productos tangibles (que se pueden tocar: una construcción, tantos metros de asfalto, tantos kilos de comida entregada, etc.) sino también el impacto que tienen las acciones en la gente, los cambios que se producen en las poblaciones.

Para aclarar qué es la evaluación y las distintas formas que puede adoptar, qué es un indicador de logro y qué entendemos por impacto se incluyen a continuación algunos casos y definiciones.

Impacto en proyectos de infraestructura social

Durante toda la década pasada, desde numerosos proyectos nacionales se ofreció financiamiento para la construcción de infraestructura social: salones comunitarios, comedores, salitas de primeros auxilios, etc. El PROSOL, el FOPAR, el Programa de Apoyo a Grupos Vulnerables, el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, entre otros, instrumentaron de distintas formas esta ayuda financiera.

En algunas operatorias la comunidad se comprometió con la realización de la obra, disponiendo de tiempo para la ejecución y administrando los recursos, pero también con la gestión posterior del espacio común: se capacitaron, aprendieron a organizarse, a formular proyectos participativos, a sacar presupuestos y costos, a administrar fondos, a tomar decisiones en grupo, a negociar con proveedores y con otros organismos para que aporten recursos. En estos casos, además de la concreción de obras, hay un desarrollo de las capacidades de las personas que integran esos grupos comunitarios para llevar adelante proyectos de este tipo.

En otros casos, el mecanismo para financiar se centró en la participación de un técnico, responsable del proyecto y en alguna empresa constructora que llevara adelante la obra.

Si bien el resultado puede parecer el mismo –el salón comunitario o la salita construidos– de esta forma las personas no adquieren nuevas capacidades que les permitan enfrentar problemas ni ser parte de los cambios producidos. En algunos de estos proyectos, suele suceder que si no hay organización ni participación, los espacios físicos pueden quedar al cuidado y manejo de una persona (supuestamente representativa de la organización comunitaria) que lo administra como si fuera propio. En esos casos esto genera malestar en el resto de los vecinos que quedan al margen de un espacio que debía ser común.

Lo mismo que sucede en los proyectos de infraestructura social, sucede en proyectos de otro tipo. Veamos un ejemplo:



Me metí en un programa de microcrédito para armar el vivero... nos dieron el financiamiento pero aunque dijeron que iban a dar cursos de gestión, nunca los hicieron. Al final hice una mala inversión y ahora estoy peor que antes.

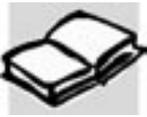


Glosario:

Impacto:

En políticas sociales, el impacto se refiere a lo que ocurre con los destinatarios finales de las acciones, quienes son en definitiva los que justifican la existencia de tal o cual política. El impacto representa los cambios objetivos en las condiciones de vida de la población, por ejemplo en qué medida las familias aumentaron sus ingresos a partir de poner en marcha emprendimientos productivos, o cómo mejoraron las condiciones de salud al tener una nueva sala en el barrio.

El impacto, se entiende como la meta final del proyecto, es decir, son los cambios que el proyecto busca conseguir en los *grupos de interés final*. Su logro no depende exclusivamente del proyecto ya que se ve mediatizado por algunas condiciones que escapan al control del equipo a cargo del proyecto.



Glosario:

Tipos de evaluación

Evaluación ex-ante: Es la evaluación que se realiza antes de empezar la implementación de un Proyecto o un Programa. Sirve para saber cuál es la situación de partida, que técnicamente se llama “línea de base”. El Proyecto tendrá éxito si, al finalizar el mismo, ha logrado mejorar los indicadores que se midieron en esta evaluación inicial.

Evaluación ex-post: Es aquella que se realiza después de implementar un Proyecto o Programa para saber si el mismo fue exitoso.

Seguimiento o monitoreo: Son las evaluaciones que se realizan durante la marcha del Proyecto o del Programa. Sirven para realizar ajustes, modificar, sacar o agregar componentes o cambiar los métodos de intervención del mismo.

Como vemos en los casos mencionados, realizar acciones no quiere decir que automáticamente lograremos los objetivos. En los casos nombrados, el resultado puede ser el inverso al que se busca: un emprendedor que obtuvo el crédito pero frustrado y con deudas; una comunidad peleada aunque con su salón de usos múltiples, que es alquilado para fiestas infantiles o de casamiento por el “dirigente” que se quedó con la llave.

Evaluación de impacto social

La evaluación de impacto la entendemos como el estudio del “cambio” que genera una acción en un grupo de interés determinado en un contexto social, cultural, político y económico. Tiene como sentido entender realmente si se han logrado los objetivos planteados.

La aplicación de este tipo de enfoque evaluativo no es un cambio menor para las organizaciones, sino que significa un profundo cambio de cultura institucional, pasando de una “cultura del producto” (donde el foco está puesto en los servicios que se prestan: “cuántas actividades se hacen”, “cuánto dinero se moviliza”, “cuántos participan”, etc.) a una “cultura del impacto” (en donde la mirada esté puesta en los reales y efectivos cambios que se logran en la sociedad -en particular en la población pobre y/o excluída- con cada acción institucional).

Este tipo de enfoque brinda a las organizaciones numerosas ventajas, entre ellas:

- Ayuda a que la organización no pierda nunca de vista “el sentido final”, la “razón de ser” del proyecto.
- Permite generar información sustantiva para el aprendizaje institucional y la toma de decisiones en contextos turbulentos.
- Brinda la posibilidad de demostrar taxativamente los resultados sociales alcanzados y el “valor social agregado” que generan las organizaciones.

Al pensar en una evaluación de impacto, debemos pensar en cuatro tipos de elementos:

IMPACTO	FACTORES EXTERNOS
EFFECTO	
PRODUCTOS	

Impacto, es la meta final del proyecto y de lo que queremos hacer a partir de nuestras acciones. Es el aspecto de mayor relevancia, ya que está indicando dónde se quiere llegar, y determina los cambios que se busca alcanzar en la población.

Efecto, expresa los resultados intermedios o estratégicos, necesarios para alcanzar el impacto deseado, por lo cual deben guardar relación con ellos.

Producto, se define como las acciones y los resultados inmediatos a lograr, los que resultan indispensables para alcanzar el efecto y el impacto buscado. Los productos deben ser medibles, evaluables y tangibles.

Factores externos, hacen referencia a las condiciones del contexto, escapan al control del grupo y pueden influir en forma positiva o negativa en el alcance del impacto, de los efectos y los productos. Estos factores pueden ser sociales, económicos, culturales o políticos y se encarnan en distintos actores y grupos de interés.

Como dijimos al principio, en este tipo de evaluación no sólo se evalúan resultados tangibles (construcciones, cantidad de raciones dadas, cantidad de horas de capacitación), sino también intangibles (cambios en los valores, incremento de la capacidad de gestión y organización, mayor poder adquirido por la gente para decidir por su cuenta).

Indicadores de logro

Siguiendo este modelo de evaluación, debemos pensar entonces en la definición de indicadores. Primero se deberían definir los **indicadores de impacto**, ya que son los de mayor relevancia, luego los **indicadores de efecto** que expresan los resultados estratégicos y, finalmente, los **indicadores de producto** expresión de los resultados inmediatos a lograr.

En realidad, al diseñar un Programa o Proyecto, habría que empezar definiendo cuáles serán los indicadores de logro: ¿usaremos como indicador de logro la cantidad de dinero prestada en microcréditos? ¿la cantidad devuelta por los microempresarios? ¿o el aumento en las ventas, la capitalización de los mismos y la generación de puestos de trabajo estables? De los indicadores que se utilicen para evaluar, dependerá dónde se pone la energía. La claridad de un programa, de un proyecto o de una acción social se expresa en los indicadores de impacto. Todo indicador es una construcción personal o de equipo que refleja nuestra interpretación del mundo.





Glosario: **Medios de verificación:**

Tan importante como definir indicadores resulta la elección de técnicas, instrumentos o medios por los cuales podemos corroborar si el indicador se cumplió. Son los instrumentos que nos permiten determinar el estado del indicador en distintas etapas del proyecto. Deben ser prácticos y económicos, y deben contribuir a supervisar y evaluar lo que se va haciendo.

Definir los medios de verificación también supone saber quién va a verificar, cuándo y qué recursos se requiere para ello.

Al construir indicadores, es importante dejar establecido por lo menos:

- el contenido a observar (¿qué?),
- la unidad o grupo de interés al cual se aplica (¿en quiénes o en qué se espera observar resultados?),
- la magnitud del resultado (¿en cuántos de quiénes?),

Veamos un ejemplo:

Objetivo: Lograr la rehabilitación de la Plaza 9 de Julio de Villa San Rafael, durante el segundo semestre del año 2003, mediante el trabajo de los vecinos, organizaciones del barrio y Municipio.

Indicador 1: el 10% de los pobladores de Villa San Rafael trabajan en la rehabilitación de la plaza durante el segundo semestre de 2003.

Indicador 2: La Municipalidad aporta maquinarias viales y 2 operarios durante 4 meses para los trabajos de rehabilitación de la plaza.

Indicador 3: El Club de Leones dona juegos de plaza.

El contenido o el qué de un indicador debe ser un “fenómeno” observable, es decir, deben ser hechos, acciones, obras posibles de describir, tales como: “un plan de desarrollo para la escuela de la comunidad elaborado con participación de líderes comunitarios”, “cantidad de viviendas construidas de tal tipo”. También por fenómeno entendemos experiencias de tipo personal o social no reducibles a hechos concretos pero que se pueden contar (hablando, de manera escrita o con el cuerpo), “reuniones de organización del proyecto donde participen al menos el 40% de los vecinos involucrados y donde el 40% de los participantes como mínimo sean mujeres”.

Indicadores en programas alimentarios

Para evaluar un Programa alimentario destinado a niños de entre 0 y 3 años y a madres embarazadas se utilizó durante un par de años como indicador la cantidad de raciones que se distribuían.

Los técnicos del Programa no veían resultados en los beneficiarios, que seguían desnutridos. Al cambiar los indicadores por controles de peso y talla y ver realmente que no era efectivo el Programa se decidió hacer una evaluación más profunda de las pautas de reparto de las raciones dentro del grupo familiar. Se vio que las raciones destinadas a los niños menores, eran compartidas por sus hermanos mayores y, en algunos casos, también por los padres. A partir de esta explicación, se agregaron algunos componentes al Programa, centrados en la autoproducción de alimentos complementarios.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Los ejercicios de evaluación que planteamos a continuación, permitirán reflexionar sobre los problemas que debe enfrentar el grupo para evaluar los resultados y el impacto de las acciones que están desarrollando.

Desde el punto de vista de los miembros del Espacio Multiactoral, consideran que las acciones de evaluación contribuyen a:

Reorientar la tarea que se está haciendo	
Redefinir los problemas sobre los que queremos intervenir	
Planificar acciones a futuro	
Saber dónde estamos parados	
Relacionar lo que estamos haciendo con lo que esperamos alcanzar	
Tener un espacio de aprendizaje grupal	
Otros (señalar)	

Consigna

Marquen una cruz en los casilleros que correspondan a las 3 contribuciones más importantes que tiene para ustedes la evaluación.

¿El Espacio cuenta con instancias de evaluación de las acciones que realizan?

 Sí

 Parcialmente

 No
 

En caso negativo ¿Podrían indicar los dos motivos principales por los cuales no hay instancias de evaluación?

Falta de conocimientos técnicos	
Por que hace poco que se constituyó el Espacio	
Por falta de decisión política	
Por que no es necesario	
Por falta de recursos	
Por falta de tiempo	
Otros (señalar)	

Ejercicio de aplicación y evaluación

A los fines de la evaluación, se hace necesario analizar tres niveles de resultados: en los beneficiarios (impacto), en las organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales) que integran el Espacio Multiactorial (efectos), y de las actividades realizadas (productos). A su vez, es importante tomar el punto de vista de los actores que integran el Espacio, pero también de los beneficiarios de sus acciones.

¿Han identificado cambios en las condiciones de vida de los beneficiarios a partir de las intervenciones realizadas y/o promovidas desde el Espacio Multiactorial?

Cambios en las condiciones de vida de los beneficiarios	1	2	3	4	5
Acceso a nuevos recursos					
Acceso a nuevos servicios					
Acceso a información					
Mejoras en las condiciones de salud					
Mejoras en las condiciones de educación					
Mayor capacidad de gestión en los beneficiarios					
Mayor poder de decisión de los beneficiarios					
Otras mejoras en las condiciones de vida (señalar)					
Otros (señalar)					

Consigna

En los dos cuadros de esta página, marquen las distintas posibilidades, en una escala donde 1 es el valor menor y 5 el mayor.

En el mismo sentido, ¿se produjeron cambios en las organizaciones que integran el Espacio Multiactorial, sean organizaciones de la sociedad civil o gobiernos locales?

	Cambios en las organizaciones					Cambios en los gobiernos locales				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Adquirieron nuevas capacidades										
Mejoraron el resultado de sus acciones										
Disponen de más recursos										
Surgieron conflictos										
Mejoraron la información y comunicación										
Hay mayor participación de beneficiarios										
Mejoraron la focalización del gasto										
Se movilizaron nuevos recursos										
Otros (señalar)										

¿Qué resultados / productos podrían identificar que hayan contribuido a los cambios señalados?

Acuerdos y/o convenios	
Nuevos proyectos / iniciativas	
Talleres / Seminarios / Cursos	
Bases de datos (registro de beneficiarios / relevamientos)	
Campañas de difusión y comunicación	
Otros (señalar)	

Consigna

Marquen una cruz en los casilleros que correspondan a las respuestas correctas.



Link:

Ver definición de producto en la página 59

Tal como vimos en la página 57, es importante tener indicadores de logro y formas de verificar esos logros. ¿Podrían indicar si estos cambios que señalan -tanto en los beneficiarios como en las organizaciones y el gobierno local- son verificables por otros?

😊 Sí Parcialmente No ☹️

¿Cómo se puede mejorar este aspecto?

Registrar por escrito lo actuado	
Realizar encuestas o consultas de manera periódica	
Pedir asesoramiento	
Aplicar procedimientos sencillos y confiables	
Otros (señalar)	



Link:

En el Cuaderno N° 3 destinado a las Organizaciones Sociales incluimos algunas ideas y actividades que pueden aplicarse al Espacio Multiactoral sobre estrategias de evaluación participativa.

Hasta aquí hemos indagado sobre los cambios producidos a nivel de los beneficiarios y de las instituciones (organizaciones y gobierno) a partir del funcionamiento del Espacio Multiactoral. Resulta importante poder conocer si esos resultados guardan relación con los objetivos del Espacio identificados en la página 39.

En la página siguiente les proponemos como ejercicio relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos.

Nivel de evaluación	Objetivos que se había planteado el Espacio Multiactoral	Resultados alcanzados
Sobre los beneficiarios		
Sobre las organizaciones que participan del Espacio		
Sobre el Espacio Multiactoral		

Del conjunto de resultados identificados, reflexionar sobre la capacidad del Espacio Multiactoral para influir (efectiva o potencialmente) de manera positiva en las políticas locales en cuanto:

Capacidad para movilizar y articular recursos	
Capacidad para influir en el gobierno y sus decisiones	
Capacidad para innovar	
Capacidad para ampliar resultados	
Capacidad para profundizar resultados	
Capacidad para controlar y mejorar la utilización de recursos	
Capacidad para democratizar las relaciones	
Otros (señalar)	

Consigna

Señalar hasta tres alternativas de la lista.

Evaluación y ponderación de los resultados:

A continuación recorreremos los ejercicios de diagnóstico incluidos en las páginas 59 a 62.

De acuerdo al enfoque adoptado, es necesario contar con instancias de evaluación para lograr un mayor impacto en las acciones que se emprendan. En caso de que no existan instancias de evaluación, es útil discutir cuáles son las causas de que esto ocurra y qué hacer para comenzar con esta práctica.

Al evaluar los cambios detectados con las evaluaciones, tanto sea a nivel de los beneficiarios, de las organizaciones o de los gobiernos locales, la escala de

valoración (de 1 al 5) permitirá analizar si se han producido pocos cambios (en caso de que a muchas líneas les asignen valores bajos) o si los cambios han sido importantes. Identificar las causas que han generado esos cambios permitirá discutir qué acciones seguir realizando y cuáles no son prioritarias a los efectos de lograr impactos.

Según el enfoque de evaluación propuesto, también es positivo que los cambios puedan ser detectables por otros. Querrá decir que esos cambios son evidentes para cualquier observador y no sólo para quienes están involucrados en los proyectos.

Por último, es central llevar adelante la discusión acerca de los aspectos sobre los que puede influir de modo efectivo el Espacio Multiactoral, tanto para profundizar con nuevas estrategias los logros obtenidos, como para analizar qué otras acciones deberían desarrollar para ampliar los aspectos sobre los que el Espacio se propone influir en un futuro.

Actividad: Pensando a futuro

Esta actividad debe realizarse sobre la base de las respuestas al formulario que se encuentra en la última página de este Manual.

Una vez completado dicho formulario de evaluación final, pensando en el desarrollo futuro del Espacio Multiactoral y en la necesidad o conveniencia de reorientar las acciones del mismo, entendemos que puede resultar interesante analizar la posibilidad de actuar sobre los aspectos que dieron menos de 3. Para ello les pedimos que:

1. Identifiquen las posibles causas de ese resultado y los factores externos que pueden haber actuado en contra.
2. Formulen (de manera tentativa) un plan de trabajo que contenga: objetivos (con resultados incluidos), estrategias y plazos para esos puntos.

A modo de conclusión

Este proceso de evaluación seguramente les permitirá encontrar sus fortalezas y debilidades y analizar distintas maneras de superarlas.

Tenemos la esperanza de que con estas herramientas se podrá profundizar el proceso de fortalecimiento de los Espacios Multiactorales y a la vez instalar públicamente esta modalidad de gestión de las políticas sociales. Sabemos que de este modo se garantiza una mayor transparencia y la identificación más certera de las demandas y necesidades reales de la población. Así, se podrá mejorar la implementación pero especialmente el diseño de las políticas sociales.

Pedido

Luego de aplicar estos materiales seguramente surgirán comentarios, críticas y aportes que nos permitirán enriquecer sucesivas ediciones de este material en un futuro. Les solicitamos que nos hagan llegar esas ideas a:
*CENOC - Apartado Especial 320
Correo Central. C.P.: C1000WAD
Ciudad de Buenos Aires.*
Les agradecemos desde ya esta colaboración.

Planilla síntesis

Una vez que completaron la lectura de la guía, respondieron los instrumentos de diagnóstico y realizaron las actividades, realicen una evaluación general de la situación del espacio participativo calificando de 1 a 5 cómo se ven ustedes en cada uno de los siguientes aspectos. 1 implica que no se cumple la afirmación para nada y 5 que se cumple de modo pleno.

1	2	3	4	5

Objetivos y enfoques

- Hay objetivos de mediano y largo plazo
- Hay un plan de trabajo y hay acuerdo acerca de lo que se debe hacer
- Hay acuerdo sobre cómo hacer las cosas

Representatividad

- La convocatoria es amplia, y las organizaciones que participan son variadas y representativas
- En las organizaciones se discuten los mandatos que deben llevar los representantes
- Hay una buena comunicación y se difunden los resultados hacia la comunidad y hacia otras organizaciones que no participan del espacio

Gestión

- Hay mecanismos de funcionamiento (periodicidad de las reuniones, normas de funcionamiento, etc.)
- Las organizaciones participan en las decisiones (comisiones activas, se decide por consenso, etc.)
- Los beneficiarios participan de algún modo en la toma de decisiones
- Hay instrumentos para evaluar el impacto y momentos definidos para aplicarlos
- Hay procedimientos claros para la Administración de los recursos
- Por lo general los conflictos se resuelven por la vía del diálogo y la negociación
- El espacio tiene recursos para su funcionamiento (humanos, materiales, financieros, información, etc.)

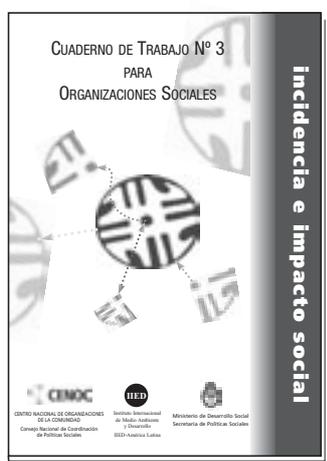
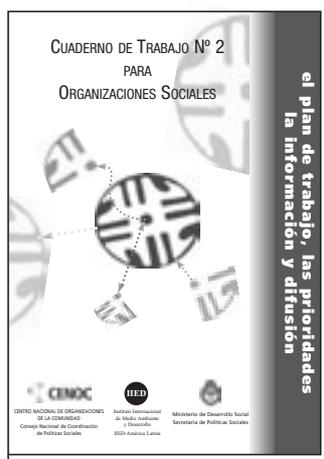
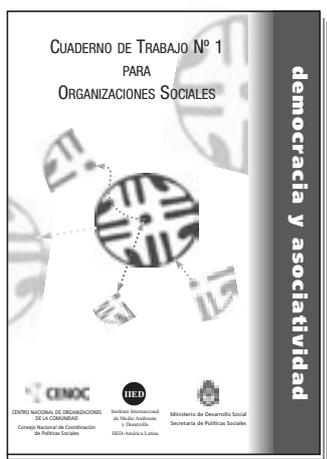
Impacto

- El espacio incide en la definición de las políticas públicas
- El espacio incide en la asignación de los recursos gubernamentales a proyectos
- Se consiguieron más recursos que los que se tenían al principio
- Se lograron los objetivos propuestos
- Se amplió la cobertura y el impacto de las acciones
- Hay cambios positivos en el funcionamiento de las organizaciones
- Las organizaciones ampliaron sus motivaciones

Bibliografía

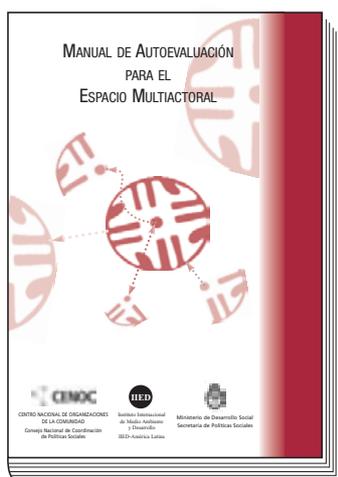
- Alfaro, María Inés. El Problema del sostenimiento de las organizaciones campesinas: una estrategia de investigación posible. Documento N° 11 de la serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Mayo 1998.
- Alvarez M., Francisco. Ideas para enseñar aprender jugar. Ediciones CIDE. Santiago de Chile, 1988.
- Arroyo, Daniel (coord.). Relatoría Final de la Consulta Nacional de Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina, 18 y 19 de octubre de 2000, Buenos Aires.
- Balán, Eduardo; Jaimes, Diego; Alegría, Hernán; Borri, Nestor. Barrio Galaxia, Manual de Comunicación Comunitaria. Centro Nueva Tierra. Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Comunitarias - DRC. Buenos Aires, 2000.
- Burin, David; Karl, Istvan; Levin, Luis. Hacia una gestión participativa y eficaz. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, 1996.
- CENOC. "Documento Programa de Fortalecimiento Institucional para los Consejos Consultivos", mimeo, Buenos Aires, junio 2002.
- Gerbaldo, Judith. La comunicación en las organizaciones comunitarias. Cuaderno N° 4 del Programa de Capacitación a Distancia en gestión de Organizaciones Comunitarias - PCAD. CENOC - IDEAS, Buenos Aires, 1998.
- Grupo Propuesta Ciudadana. Manual de incidencia política. Programa Participa Perú. Lima, 2002.
- Heussen, Hejo; Bello, Rosario; Bruce, Alejandra. Curso Planificación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural con mujeres. Fundación Tierras Altas - Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional - Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural FIDA - CE - PNUD - UNT. Tucumán, 1994.
- Karpf, Luis; Felcman, Isidoro; Otero, Alejandro. Aportes para el seguimiento del desarrollo organizacional de las ONGs. Cuaderno de trabajo N° 1. FICONG/IIED, Buenos Aires, 1994.
- Lago Martínez, Silvia; Gómez Rojas, Gabriela, Mauro, Mirta Susana (coordinadoras). En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Editorial Proa XXI, Buenos Aires, 2003.
- Olivera, Manuel. La discusión de grupo. Ediciones Don Bosco Argentina. Producciones Alternativas. Buenos Aires, 1987.
- Pérez Coscio, Luis y Walker, Eduardo. Evaluación de efecto e impacto social. Cuaderno de Trabajo N° 5. FICONG/IIED, Buenos Aires, 1998.
- Pisano, Juan Carlos. Dinámicas de grupo para la comunicación. Editorial Bonum. Buenos Aires, 1993.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO



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

- **3 Cuadernos de autoevaluación** para las organizaciones
 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 Multiactorial (éste que tienen en sus manos).



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