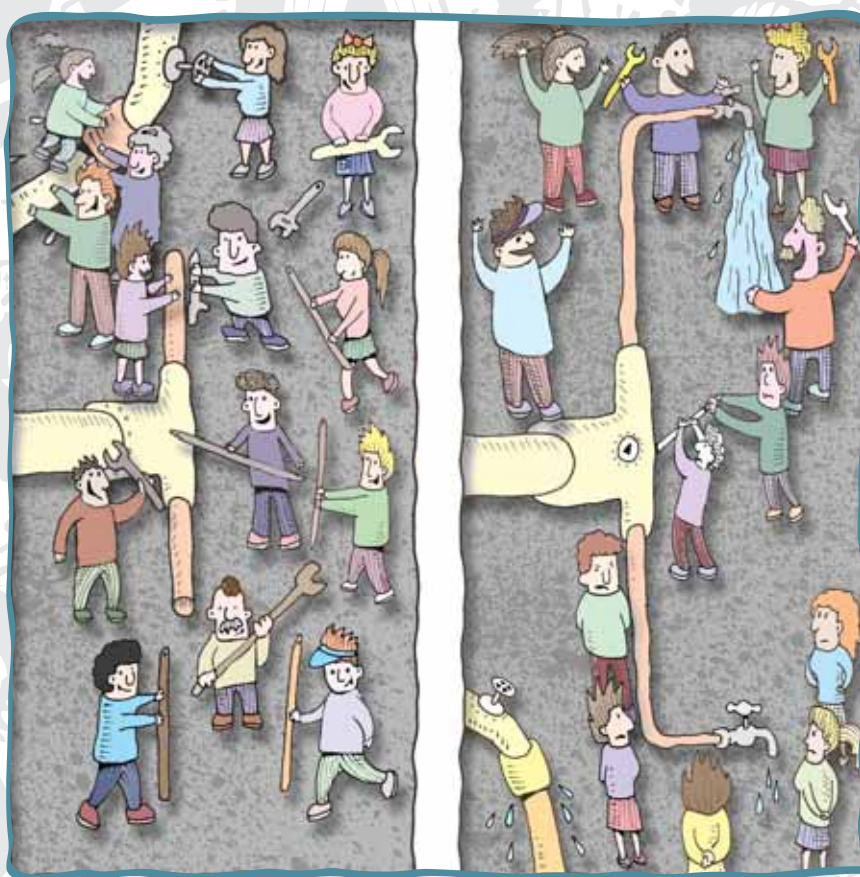


Manual Metodológico

Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base



“Escuchando a los pobres para mejorar el impacto en las Políticas Sociales”



Consejo Nacional de
Coordinación de
Políticas Sociales
Presidencia de la Nación



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

AUTORIDADES

Presidenta de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Presidenta Honoraria

Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretaria Ejecutiva

Dra. María Matilde Morales

Coordinador Técnico

Dr. Eduardo Bustos Villar



Consejo Nacional de
Coordinación de
Políticas Sociales
Presidencia de la Nación



**Responsable del Centro Nacional
de Organizaciones de la Comunidad**

Prof. Elizabeth Iñiguez

Equipo de trabajo

Julieta Hantouch

Andrea Vidales

Eugenia Guilitchensky

Mirtha Estraviz

Fabio Marote

Facundo Monteverdi

Emiliano Ducatzenzeiller

Gaston Yehle

Silvia Martínez

Dolores Sartirana

Ricardo Crespo

Volumen II - Buenas prácticas para el trabajo en Red

Manual Metodológico

Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base

“Escuchando a los pobres para mejorar
el impacto en las Políticas Sociales”



Catalogación en fuente / ISBN

Proyecto Financiado por el Fondo de Fortalecimiento Institucional
del Banco Mundial - IDF Grant 054429 TF-AR
Autorizado por Decreto Presidencial N° 301/05

Banco Mundial
Director para Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay
Pedro Alba

Gerentes de Proyecto
Marcos Mendiburu
Verónica Salatino

Unidad Ejecutora Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

Dirección General de la donación:
Dra. Maria Matilde Morales

Responsable de la Coordinación Técnica:
Prof. Elizabeth Iñiguez

Responsable Administrativo
Lic. Leonel Oscar Conia

Consultores Metodológicos y Educativos:
María Isabel Sánchez
Juan José Tramenzzani
Valeria Laithe
Laura Vilas



Producción editorial: INCLUIR Asociación Civil
Coordinación editorial: David Burín
Coordinación gráfica: Silvia Corral
**Contenidos metodológicos
y selección de imágenes:** David Burin
Procesamiento comunicacional y didáctico:
David Burin y Ana Inés Heras
Diseño y armado: Hernán Corral
Ilustraciones:
Gustavo Damiani y Alexiev Grandman

Índice

I. Marco de referencia	7
II. Elementos Constitutivos de las redes	15
Identidad	17
1. La elaboración participativa de una guía para el autodiagnóstico de las Redes	18
2. El mapeo de vínculos y otras estrategias de reconocimiento del otro	25
3. El contacto directo -cara a cara-	30
4. Las formas de integración entre actores diversos	33
5. La elaboración de un proyecto común	40
6. La identidad de la Red y la consolidación de las organizaciones que la integran	45
7. La imagen de la Red y la promoción de sus acciones	48
Modelo operativo	53
1. Una coordinación ajustada a las necesidades de cada Red	54
2. La rotación y la descentralización de recursos	56
3. La selección de mecanismos para la toma de decisiones	60
4. La negociación y la mediación para resolución de conflictos	61
5. La sistematización de experiencias y el aprendizaje compartido	63

Índice

III. Elementos de la metodología	65
Comunicación	67
1. Diseño participativo de comunicación comunitaria	67
2. Construcción de una historia común	75
3. Producción colectiva de materiales e información específica de la Red	78
Participación	81
1. Evaluación y proyección participativa	81
2. Democratización del acceso a la información	85
3. Una manera creativa de presentar nuestras demandas a las autoridades	94



I

Marco de referencia






El presente volumen es el resultado de la recuperación y sistematización de los Informes Finales de Consultoría realizados por cada una de las ONG de Apoyo Técnico involucradas en la implementación del proyecto, en sus diferentes roles¹.

Los procesos de puesta en práctica metodológica, (implementados a través de planes de trabajo diseñados en forma conjunta entre las 48 redes involucradas y las consultoras regionales), sumados a los espacios de intercambio de experiencias² desarrollados durante el proyecto, fueron los ámbitos de producción y transmisión de conocimientos necesarios para la construcción colectiva de una metodología replicable para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base.

Algunas actividades –como ir a la escuela o cursar una carrera en la universidad– están organizadas de manera específica como espacios de educación formal y sistemática. Sin embargo, cualquier tipo de actividad es capaz de generar situaciones de aprendizaje para cualquier persona. Así, existen otros espacios o instituciones, como por ejemplo la sociedad de fomento, el comedor, el sindicato, el templo o el club, donde también se realizan aprendizajes fundamentales para nuestra vida en sociedad, aunque el fin específico de cada una de ellas no sea educar, sino dar de comer, mejorar el barrio, etc. La educación es un proceso continuo que puede llevarse a cabo en cada una de las interacciones que tenemos con los demás. Tal como dijimos en la introducción del primer volumen, el trabajo cotidiano en la organización, nuestra conducta hacia los otros y la respuesta que recibimos de los demás, se transforman en situaciones que aportan nuevos y diferentes puntos de vista a la construcción de nuestra realidad.

En cada una de las Organizaciones que participaron del Proyecto se dió un proceso que implicó múltiples aprendizajes y permitió la construcción colectiva de conocimientos: desde las Organizaciones y Redes que recibieron capacitación y asistencia técnica, hasta el CENOC que pudo observar y compartir el trabajo y la reflexión que estas organizaciones llevaron adelante.

- 1 SEHAS, INPADES, EDUCAR, LA CHOZA, FOC, FEDEM, el consorcio de la FPV, CASACIDN y en especial la identificación de casos realizada por EDUCACIÓN PARA TODOS.
- 2 Las reuniones interregionales, las visitas de aprendizaje y un seminario de cierre fueron instancias no previstas en el diseño original del proyecto, incorporadas a partir de los ahorros producidos en la ejecución.

De hecho, todo lo que hacemos cada vez que intentamos solucionar un problema, es el resultado de algún tipo de aprendizaje y a la vez puede convertirse en la razón de uno nuevo, ya que toda solución requiere de un proceso de acción y reflexión. Hay algunos dispositivos específicos que se dan las organizaciones para que estos procesos de acción y reflexión deliberada puedan ponerse en práctica. Un ejemplo son los procesos de planificación estratégica y operativa: se definen los problemas a enfrentar, se analizan las posibles causas, se priorizan según diferentes criterios, se piensan alternativas de solución utilizando métodos diversos, se definen los métodos de trabajo, los recursos necesarios, los responsables, etc. 

Así como estos dispositivos, hay muchos otros que generan aprendizaje de forma intencional y direccionada. Por ejemplo, el presente cuadernillo se estructura en base a una selección de experiencias –casos- identificadas por el equipo técnico de Educación para Todos. Estas fueron experimentadas en el marco del proyecto implementado por el CENOC. Cada una de ellas aparece acompañada de procedimientos y técnicas. El objetivo es facilitar futuras acciones orientadas al fortalecimiento de redes de organizaciones sociales. Si bien estas prácticas no son universales, su sistematización sirve para brindar un repertorio de ideas posibles de ser aplicadas en otros marcos institucionales, previa adaptación a cada contexto específico.

El marco referencial utilizado para la identificación de este conjunto de prácticas que arrojaron buenos resultados para el trabajo en Red en sus respectivos contextos ha sido el “Documento de Trabajo para la elaboración de un Manual Metodológico para el Fortalecimiento de Redes Territoriales”, editado por el CENOC al inicio de este mismo proyecto³.

Dicho documento fue elaborado en base a la sistematización de los métodos y herramientas incluidos en las propuestas técnicas presentadas por las ONG de Apoyo que tuvieron a su cargo luego las intervenciones orientadas al Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales integradas por Organizaciones de Base.

A continuación se presenta una apretada síntesis de los conceptos que fueron utilizados en aquel documento preliminar y que serán utilizados como marco referencial del presente volumen.

En principio vale detenerse un instante para recordar cómo el CENOC definió a las redes:

Entendemos a las redes como un colectivo de organizaciones, formales o informales, nucleadas en torno a algún aspecto común –territorial, temático u organizativo- donde se reconocen diversos modos de vinculación y a través de las cuales circulan distintos tipos de recursos⁴.



Para encontrar información más precisa sobre planificación estratégica y operativa, pueden consultarse los módulos sobre Planificación del PAD y del PCAD en la página web del CENOC.

³ “Documento de Trabajo Para la elaboración de un Manual Metodológico para el fortalecimiento de Redes Territoriales”; CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales – Presidencia de la Nación; 2007.

 Este material puede encontrarse en <http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones/ManualRedes.pdf>

⁴ Esta definición es la adoptada por el CENOC desde los primeros documentos realizados en torno a la temática de las redes.

Específicamente, cuando nos referimos a redes territoriales entendemos que:

Las redes territoriales son estructuras organizativas flexibles y horizontales que reúnen diversos actores sociales para articular sus experiencias y recursos, delinear objetivos comunes y trabajar para solucionar problemas o necesidades surgidas de un territorio común, en forma mancomunada.

El origen de algunas redes bien puede estar promovido por factores externos o actores no involucrados directamente en la red. Por ejemplo, el financiamiento específico para el trabajo en red o intervenciones sociales planificadas para trabajar en “forma de red”. Pero también, su formación puede ser el resultado de la voluntad de los mismos actores u organizaciones que la componen. El origen o la causa que determina o favorece el surgimiento de una red, se denominó: “**evento movilizador**”⁵.

Este es el motivo, el hecho o la causa que impulsa y condiciona la orientación y el futuro mismo de la red. Se definió como:

“todo evento que tiene capacidad de incentivar y articular distintos intereses poniendo en juego activos sociales y económicos. Además, debe ser una causa socialmente reconocida capaz de despertar el compromiso de diversos actores dispuestos a invertir sus recursos en estos temas”.

En aquel momento ya se sostenía que para establecer una estrategia de fortalecimiento es fundamental detectar las características principales de las redes y así poder intervenir a través de acciones concretas. Por ello, se definió como algunas de las propiedades principales para la consolidación de redes territoriales a su **identidad** y su **modelo operativo**. También, se identificaron dos elementos que permiten estructurar transversalmente dichas propiedades: la **comunicación** y la **participación**.

Identidad

Refiere a la imagen que tiene de sí una red y la que proyecta a terceros para poder relacionarse. Para su fortalecimiento debería trabajarse sobre:

“la visión compartida, los valores comunes, su misión y objetivos, los intereses convergentes y divergentes, el recate de la historia común desarrollada en un territorio de que se trate y fundamentalmente, la construcción de un relato común que los motiva para llevar adelante una gestión conjunta”.

5 Tal como se hace explícito en el Documento antes mencionado, la categoría de evento movilizador se incorporó a partir de la realización del Seminario de lanzamiento realizado en la Ciudad de Buenos Aires, en julio de 2006.

Modelo Operativo

El modelo operativo esta compuesto por la estructura organizativa, formal o pretendida, de la red (su institucionalidad) y la puesta en práctica de esas formas de relación en el funcionamiento real o el quehacer cotidiano. En otras palabras, es la manera o la forma en que la red “hace lo que hace”: es la forma en que se organiza la acción de las organizaciones y personas que integran la red. El modelo operativo esta compuesto por el tipo de coordinación de la red, la modalidad de toma de decisiones, la distribución de los roles y funciones, los acuerdos intra-redes, la sistematización y aprendizaje, los mecanismos de control y evaluación, etcétera.

Comunicación

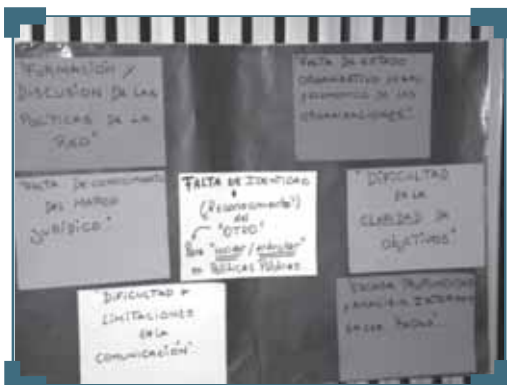
La comunicación es la relación y el vínculo que permite circular la información al interior y al exterior de la red y supone una interacción ante la emisión de un mensaje. La política de comunicación de la red requiere que se defina quién o quiénes serán los responsables de emitir mensajes desde la red al exterior, que se establezca una estrategia definida para lograr la visibilidad pública de la red, pero también la decisión de tener un sistema de comunicación estable con canales y soportes de comunicación fluidos al interior de la red y con acuerdos claros de cómo funcionarán esos flujos internos de comunicación.

Participación

La participación es la acción que hace posible el cambio y la transformación del mundo que nos rodea. Tomar decisiones sobre los acontecimientos que afectan directa o indirectamente nuestra vida incide en nuestro desarrollo individual y también en el desarrollo colectivo. Participar es una forma de modificar nuestra vida cotidiana mediante el ejercicio efectivo de nuestros derechos. La participación puede ser informativa (compartir información), consultiva (solicitar opinión) o decisional (forma plena de participar en la toma de decisiones).

En el transcurso del Proyecto aprendimos que la interacción y la mutua dependencia entre estos factores es estrecha. La observación y las evaluaciones realizadas sobre los procesos de puesta en práctica metodológica, arrojaron como resultado la relación directa existente entre la **Comunicación**, el fortalecimiento de la **Identidad**, la **Participación** y el desarrollo de **Modelos Operativos** más dinámicos.

Es por eso que, para la formulación de este cuadernillo de trabajo, se seleccionó un conjunto de experiencias o prácticas significativas que resultaron valiosas y tuvieron éxito en el contexto en el que surgieron. Las consideramos exitosas en tanto se propusieron y lograron algún tipo de transformación, sea a nivel de los sujetos —en calidad de aprendizajes, por ejemplo— o en las reglas de juego establecidas, en tanto modificación de las relaciones de poder y aplicación de recursos disponibles. En algunos casos la misma práctica logró modificar ambos niveles.



Encuentro Nacional de Redes - 2008.




II

Elementos constitutivos de las Redes





Identidad

Generar un espacio para fortalecer y profundizar la identidad de una red contribuye a consolidar los valores compartidos, la misión y los objetivos que movilizan la acción conjunta. Sabemos que los intereses de las organizaciones que integran la red son desiguales y heterogéneos, por lo que la identidad no se define de una vez y para siempre. 

La identidad está asociada a un sentimiento de pertenencia y surge de la relación con los demás. Pensar la propia identidad puede percibirse como algo difícil o innecesario, pero cuando se trata de un colectivo compuesto por organizaciones diferentes, esta tarea se torna indispensable. Es mediante la afirmación de un rol y el reconocimiento de las capacidades que le son propias para contribuir, incidir y recrear su entorno, que las Redes generan, construyen y sostienen su rasgo identitario.

Para trabajar en el fortalecimiento de la identidad de una red resulta indispensable conocer en profundidad a las organizaciones que la componen y fundamentalmente, la historia o “relato común” que los motiva para llevar adelante una gestión conjunta. Realizar un diagnóstico suele ser un buen comienzo para entender este proceso fundacional. Pero no es conveniente realizar este **diagnóstico** en base a la aplicación de instrumentos o métodos tradicionales, ya que estas técnicas están concebidas para unidades o situaciones de relativa homogeneidad. En el caso de las redes la utilización del Mapeo de vínculos y los análisis situacionales aparecen como las herramientas específicas para intervenir en ámbitos multiactorales, de amplia heterogeneidad.

Las actividades de fortalecimiento pueden pensarse para el ámbito interno (hacia adentro de la Red y con sus organizaciones) o para el ámbito externo de la red (hacia fuera de ella, con sus destinatarios, la población de influencia o sus potenciales aliados).

En lo que sigue presentamos algunas experiencias significativas desarrolladas en el marco del proyecto.



Ver Hantouch y Sola Alvarez, “Redes de organizaciones de la sociedad civil. Prácticas de acción colectiva”, en Organizaciones de la Sociedad Civil, similitudes y divergencias, Cap. II CENOC 2006.

1. La elaboración participativa de una guía para el autodiagnóstico de las Redes

El primer escalón para fortalecer la identidad de una red es conocer a cada una de las organizaciones que la integran. Los diagnósticos participativos y los autodiagnósticos institucionales son técnicas fuertemente promovidas y aplicadas desde hace años. Pero la integración en red es relativamente novedosa. Existen técnicas para el análisis de redes aplicadas por observadores externos, pero no conocíamos herramientas para establecer un autodiagnóstico. Es por eso que la construcción participativa de una herramienta para ser aplicada en las mismas redes de las cuales se está participando, aparece como una nota distintiva y fuertemente valorable.

Introducción del caso

La Federación de Entidades No Gubernamentales de Niñez y Adolescencia de Mendoza –FEDEM– convocó a diferentes redes de las distintas provincias que componen la región Cuyo. Desde el inicio de las interacciones, comienzan a sentirse las diferencias entre los distintos actores involucrados, por lo que surge claramente la necesidad de saber cuál era la situación de cada red y qué necesitaba cada una. Para esto se proponen realizar un autodiagnóstico de cada red. Sin embargo, al no contar con una herramienta que les permitiese saber cual era la situación actual, optaron por construir de manera participativa y conjunta una Guía para el Autodiagnóstico de Redes. Su aplicación permitió determinar cuál era el punto de partida además de los indicadores para evaluar los avances del proceso que iban a iniciar.

El resultado de la aplicación de la Guía de autodiagnóstico puso de manifiesto la diversidad y la asimetría entre las redes, cuestiones que, por la propia dinámica del trabajo cotidiano, se habían pasado por alto. De este modo se detectaron las diferencias existentes en lo que se refiere a los intereses y objetivos, la historia vivida y los niveles de desarrollo; la cantidad de participantes y organizaciones nucleadas; las características y necesidades marcadas por las diferencias geográficas; los grados de politización existente; las formas legales adoptadas; la experiencia adquirida; la capacidad para acceder a los recursos y el desarrollo técnico, entre otras características diferenciales.

El análisis de los diagnósticos producidos y el hecho de haber sido expuestas con claridad las asimetrías y diversidades existentes, no fue visto como un obstáculo, sino más bien como un elemento dinamizador que fortaleció la identidad del conjunto. A partir de este diagnóstico se aplicaron planes diferentes para cada una de las redes. De esta forma, se decidió encarar el proceso de fortalecimiento a partir de las particularidades de cada red. El reconocimiento de la diversidad contribuyó a compensar las desigualdades consideradas negativas; a la vez que ayudó a valorar las diferencias. También, se recuperaron las fortalezas identificadas en algunas redes, a partir de la valoración positiva de las diferencias.

Con el devenir del programa todas las redes decidieron asociarse de manera conjunta bajo la Red “Protagonistas para una Nueva Ciudadanía” construyendo así una renovada identidad colectiva. La creación de la Guía de Autodiagnóstico, desarrollada en un proceso participativo, el análisis socializado de sus resultados, y la planificación conjunta de los métodos de trabajo, les permitió a todos los actores reunidos por FEDEM, conocer el punto de partida que los reunía e iniciar un camino para atravesar los diversos niveles de construcción de la identidad de una red (conocimiento, reconocimiento, colaboración, cooperación y asociación) y de esta manera poder pensarse como un todo, con un horizonte de trabajo mas amplio. 📖

Para quienes deseen realizar una actividad similar a la mencionada en este capítulo, reproducimos en las páginas siguientes la herramienta de autodiagnóstico diseñada por la ONG de Apoyo Técnico FEDEM, e implementada con éxito en el marco del proyecto.

Herramienta de trabajo N° 1

Guía para el autodiagnóstico de redes Indicadores y preguntas a tener en cuenta

Categorías para analizar:

- Construcción colectiva
- Participación
- Liderazgo
- Comunicación
- Proceso
- Negociación y resolución de conflictos
- Creatividad

Escala utilizada para evaluar: Nivel óptimo / Nivel medio / Nivel Bajo



Taller de autodiagnóstico.



Ver Capítulo 5 del Volumen I de este mismo Manual.

Construcción Colectiva

Indicadores:

- evento movilizador
- contexto favorable / desfavorable
- determinaciones históricas

Preguntas:

¿Quiénes fundaron la red?

¿Cuándo se fundó la red?

¿Cuál fue la motivación para fundar la red?

¿Qué estructuras se sostienen a partir de este evento movilizante?

¿Se mantienen los objetivos del momento de la fundación? Si se modificaron ¿Por qué?

¿Qué fuerzas operaron y operan? Instituido- instituyente

¿Tienen compromiso con la sociedad revisando constantemente todos los modelos de sociedad que se nos proponen, estimulando a la construcción y diálogo de saberes, construyendo una práctica transformadora desde la cotidianidad?

¿Qué alianzas establecieron?

¿Qué fuerzas externas favorecieron su conformación? (políticas, legislaciones, problemas, conflictos, etc.).

Participación

Indicadores:

- Mecanismos consensuados para la toma de decisiones.
- Cantidad de personas que participan de manera real en la toma de decisiones de la red.
- Grado en que luego se respetan las decisiones tomadas y se comprometen los miembros de la red en ejecutar esas decisiones.

Preguntas:

¿Los integrantes del grupo pueden manifestar sus ideas libremente? ¿lo hacen realmente?

¿Tienen predisposición para trabajar?

- ¿Dedican el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades?
- ¿Concurren a las reuniones?
- ¿Hay distribución de tareas y toma de decisiones en forma equitativa?
- ¿Cómo se toman las decisiones? ¿la toma una sola persona, la toma un grupo acotado de representantes, la toma el conjunto de los integrantes de las instituciones?
- ¿Se cumplen las obligaciones contraídas?
- ¿Realizan una construcción de ciudadanía real, mediante la instrumentación de procesos y mecanismos de participación?
- ¿Cuál es el porcentaje de los miembros que se mantienen activos en la red?
- ¿Cuál es el porcentaje de los miembros que se mantienen pasivos en la red?
- ¿Existen espacios instituidos de toma de decisión? (asambleas, reuniones generales, etc.)
- ¿Hay apropiación colectiva de lo producido por la red en los miembros individuales?

Liderazgo

Indicadores:

- democrático
- autoritario
- falta de liderazgo

Preguntas:

- ¿Los liderazgos son considerados positivos o negativos por los integrantes de la red?
- En caso de ser negativo ¿Existen condiciones dentro de la red o el contexto para modificar el tipo de liderazgo que hoy poseen?
- ¿Con que tipo de liderazgo se sienten más cómodos? ¿Por qué?
- ¿Hay rotación de responsabilidades? (grado de permanencia en los cargos).
- ¿Hay un correlato entre el ejercicio del liderazgo y la dinámica que asume la red?
- ¿Los liderazgos son aceptados por toda la red?
- ¿Hay resistencia a determinados liderazgos?
- ¿Cambió el modelo de liderazgo en el tiempo? ¿Cuáles son los motivos? (personalidades, contextos, maduración de la red, etc.).
- ¿Qué mecanismos, estrategias o instrumentos manejan el/los líderes de la red?

Comunicación

Indicadores:

- Capacidad de escucha.
- Cantidad, frecuencia e importancia de los intercambios verbales.
- Flexibilidad admitida/niveles de censura.
- Debates promovidos, aceptados, desarrollados en conjunto y con resultados positivos.
- Cantidad de información transmitida y recibida.
- Instrumentos para la comunicación desarrollados y activos.
- Formas de circulación de la información (vertical, radial, horizontal).

Preguntas:

¿Existe circuito de diálogo y participación? ¿Los roles de emisor-receptor se rotan o los emisores son siempre los mismos y los receptores también?

¿Conocen todos las opiniones de los otros? ¿Se interesan por conocerlas?

¿Existen espacios de debate flexible de intercambio de opiniones?

¿Verbalizan sus opiniones?

¿Hay escritos de lo expuesto en cada reunión? (libro de actas de asamblea)

¿Los escritos se analizan?

¿La información es clara, entendible?

¿Qué canales de comunicación existen? ¿Cuántos? ¿Son efectivos para la transmisión?

¿Se tienen identificados los diferentes canales de comunicación particulares de cada miembro de la red? (teléfono, fax, e-mails, cara a cara)

¿Existen mecanismos para registrar lo que se verbaliza en diferentes instancias? (reuniones, encuentros, asambleas, etc.)

¿Existen mecanismos de difusión de estos registros?

¿Hay capacidad para adueñarse de la información por parte de todos los integrantes?

¿Se desarrollan estrategias de comunicación para la red?

¿Existen mecanismos para verificar la recepción de la información que circula en la red?

¿Se verifica la comunicación hacia el interior de cada institución integrante de la red?

¿Se da una comunicación de tipo vertical u horizontal?

Proceso

Indicadores:

- Trabajo reflexivo y crítico
- Continuidad / interrupciones en el proceso
- Capacidad de gestión

Preguntas:

- ¿El trabajo es visualizado como proceso?
- ¿Hay espacios específicos y programados para reunirse y concretar los sucesivos momentos del proceso de evolución de la Red?
- ¿Hay predisposición para el trabajo de reflexionar críticamente sobre el proceso de la Red?
- ¿Se aplican instrumentos de evaluación participativa del proceso que sigue la Red?
- ¿Tienen continuidad en el tiempo?
- ¿Existe la capacidad de anticipar temas y transferir el modelo de intervención que ya ha dado resultados?
- ¿Incorporan el diagnóstico situacional a la planificación de acciones?
- ¿Han diseñado indicadores de medición concretos para medir los procesos, productos e impactos de la labor de la Red?
- ¿De qué modo los integrantes participan en el sostenimiento financiero de la Red?
- ¿Se trabaja en la incorporación de nuevas instituciones y en su sostenimiento dentro de la Red?
- ¿Se realiza una revisión periódica de los roles, funciones y responsabilidades de los integrantes de la Red?
- ¿Se ha adaptado la estructura en función de la modificación de la Red en el tiempo?
- ¿Estas fijadas pautas de incorporación y salida de instituciones de la Red?

Negociación y Resolución de conflictos (al interior de la Red y hacia fuera)

Indicadores:

- capacidad para identificar el conflicto
- capacidad de explicitar el conflicto
- estrategias que instrumentan para resolver conflictos
- distribución del poder

Preguntas:

- ¿Existen mecanismos para explicitar los conflictos?
- ¿Existen reglas escritas o tácitas para dirimir los conflictos?
- ¿Existen figuras mediadoras de conflictos?
- ¿Tienen capacidad de entregar a otros soluciones demostrativas?
- ¿Hay capacidad para superar los conflictos? (aspectos operativos y vinculares)
- ¿El poder se distribuye de manera vertical?
- ¿El poder se distribuye de manera horizontal?
- ¿El poder se distribuye de manera circular?
- ¿Desempeñar el rol de facilitadores de los procesos internos y externos de los grupos que conforman la red con miras a potenciar un espacio de ejercicio democrático y construcción de ciudadanía plena?
- ¿Se proponen y se llevan a cabo ideas novedosas?
- ¿Esas ideas han logrado superar las dificultades existentes o tienden a hacerlo?

Creatividad**Indicadores:**

- creatividad
- motivación, fe y optimismo (creer que se puede)
- realismo
- capacidad de superar obstáculos

Preguntas:

- ¿Existe visión de transformación?
- ¿Las ideas que se proponen motivan hacia la acción?
- ¿Las ideas son realistas? ¿Pueden concretarse?
- ¿La mayoría de los integrantes del grupo proponen ideas novedosas?

2. El mapeo de vínculos y otras estrategias de reconocimiento del otro

Así como para ser parte de una organización es necesario conocer a las personas con las que se comparte el día a día, para trabajar en red es necesario tener presente a las demás organizaciones que la conforman y a los otros actores que habitan en el mismo territorio. Solo reconociendo la existencia del otro se puede poner en marcha la solidaridad necesaria para el trabajo en red. La convivencia entre diversas identidades colectivas –la de la red y la de la propia organización– suele estar acompañada por la preocupación por la pérdida de autonomía.

Introducción del caso

Al comienzo del programa, la mayoría de las ONG's de Apoyo Técnico que actuaban regionalmente, buscaron estrategias para relacionar a las redes entre sí. Este primer paso es fundamental para forjar un grupo que pueda desarrollar una identidad propia. Las herramientas utilizadas fueron variadas, pero en todos los casos la prioridad fue lograr que las organizaciones pudieran percibir la existencia del otro y la necesidad de su reconocimiento. Para esto EDUCAR utilizó en sus talleres con las diferentes Redes juegos y dinámicas participativas en las que cada organización se presentaba de una forma no tradicional. Por su parte el SEHAS realizó encuentros preparatorios de una serie de capacitaciones donde se reunieron todas las redes participantes para delinear las formas de trabajo en conjunto.

En todos los procesos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del programa, se puso especial cuidado en aplicar instrumentos y métodos que, además del reconocimiento del otro, permitan también conocer y descubrir el ámbito territorial y el contexto social en el cual se mueven y se desarrollan las redes.

Para esto, una herramienta utilizada fue el mapeo de vínculos y el geo-referenciamiento para ubicar y conocer a los actores que comparten el territorio habitado por la red o que inciden en él ⁶. Esta técnica permite conocer dónde se ubica cada uno y su área territorial de influencia; las principales instituciones existentes; los servicios públicos y demás actores que pueden aparecer como condicionantes, obstaculizadores y/o aliados relevantes para la vida de la red.

A continuación se pone a disposición la Técnica del Mapeo de Vínculos puesta en práctica por el consorcio FPVS-ASL-CD⁶, tal como se describe en el Capítulo 4 del Volumen I de este mismo Manual, “Las redes territoriales en el espacio público”, página 54.

⁶ Para profundizar en este tema puede consultarse Robirosa, Mario Módulo I del PCAD del CENOC, en el sitio web del organismo.

⁶ Esta técnica se basa en las metodologías incluidas en el artículo de Elina Dabas y Rodolfo Núñez “Visibilizando redes comunitarias”, incluido en el libro *Viviendo Redes, experiencias y estrategias para fortalecer la trama social*, Ediciones CICCUS. Buenos Aires, 2006. El mapa que incluimos como ejemplo corresponde al ejemplo incluido en la página 314 de dicha publicación.

Herramienta de trabajo N° 2

Técnicas de Mapeo

El mapeo de vínculos consiste en el dibujo de un gráfico a través del cual simbolizamos las principales vinculaciones entre las instituciones que conforman la Red. También pueden incluirse otras organizaciones o personas ajenas a la red, pero que pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo de la misma o la resolución de los problemas en los que la Red se propone incidir con su accionar.

El trabajo de acordar cómo dibujar el mapa debe hacerse con los integrantes de todas las organizaciones que integran la Red, ya que se pone en juego el recuerdo y la significación o valoración que cada uno de ellos hacen de los vínculos interinstitucionales. Calificar un vínculo entonces puede ser motivo de intercambio de visiones diferentes: mientras que para una organización un vínculo puede resultar conflictivo o indiferente, otra institución puede valorarlo como distante, o cercano y en este intercambio se pueden aclarar muchos malos entendidos o entender distintas visiones sobre lo mismo. Incluso se puede hacer el ejercicio de dibujar mapas diferentes, cada uno con otros integrantes de la Red, y luego reunir a todos los integrantes y comparar los mapas generados parcialmente.

El mapeo es singular, situacional, parcial porque la trama vincular se hace visible a partir de cómo ven las relaciones los sujetos que las viven.

Como podemos observar en el ejemplo de la página siguiente, se utilizan códigos diferentes para cada una de las valoraciones:

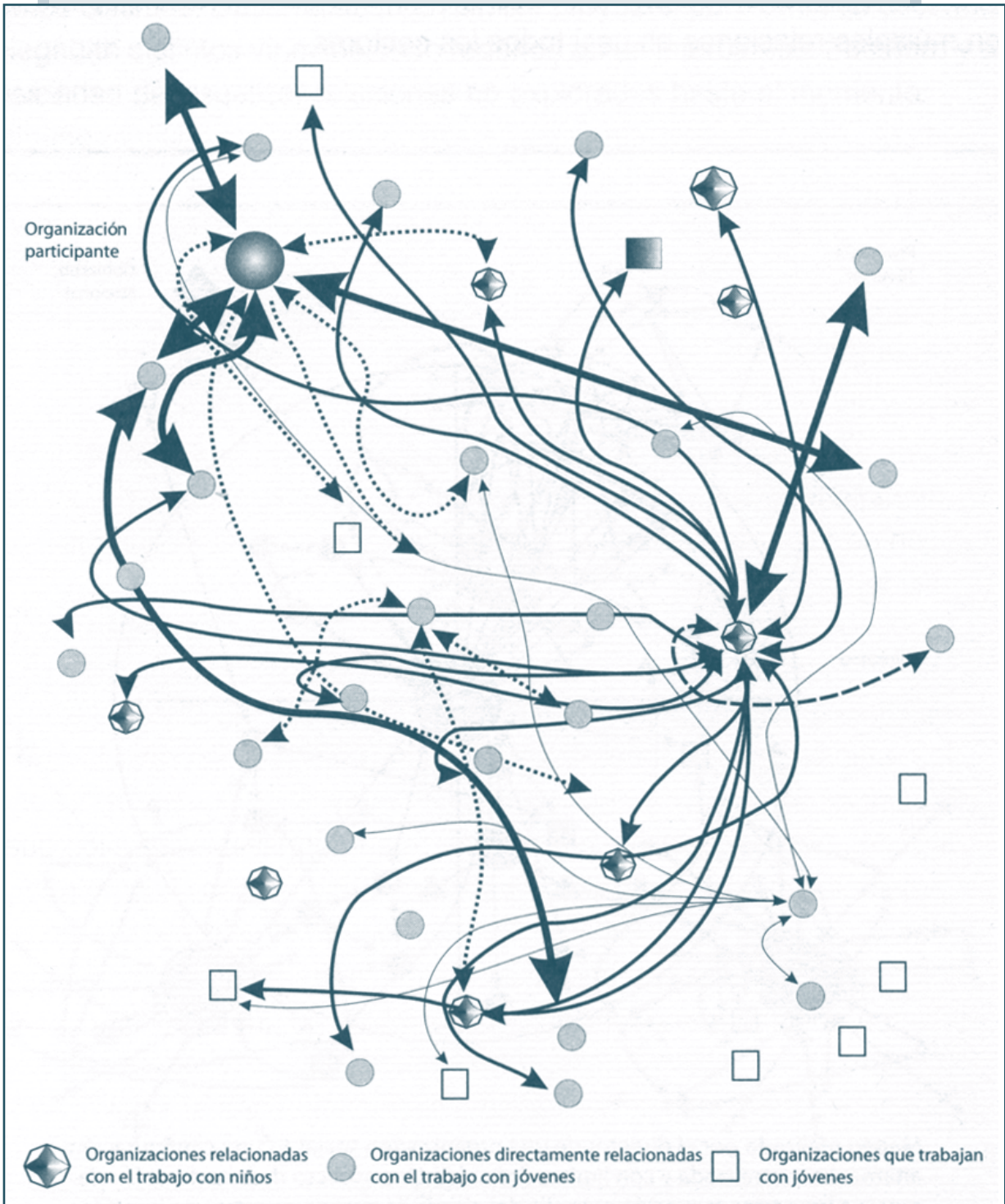
Referencias:

- Para aquellos vínculos cercanos, de colaboración y acompañamiento: ———
- Para vínculos de oposición o conflicto, disputa, intereses enfrentados, exigencia, reclamo o sobrecarga: ———| |———
- Para aquellos vínculos donde hay indiferencia:
- Para aquellos vínculos donde hay distanciamiento (no hay ninguna relación desde hace un cierto tiempo sea por distancia geográfica, problemas no resueltos, etc.): - . - . - . - .

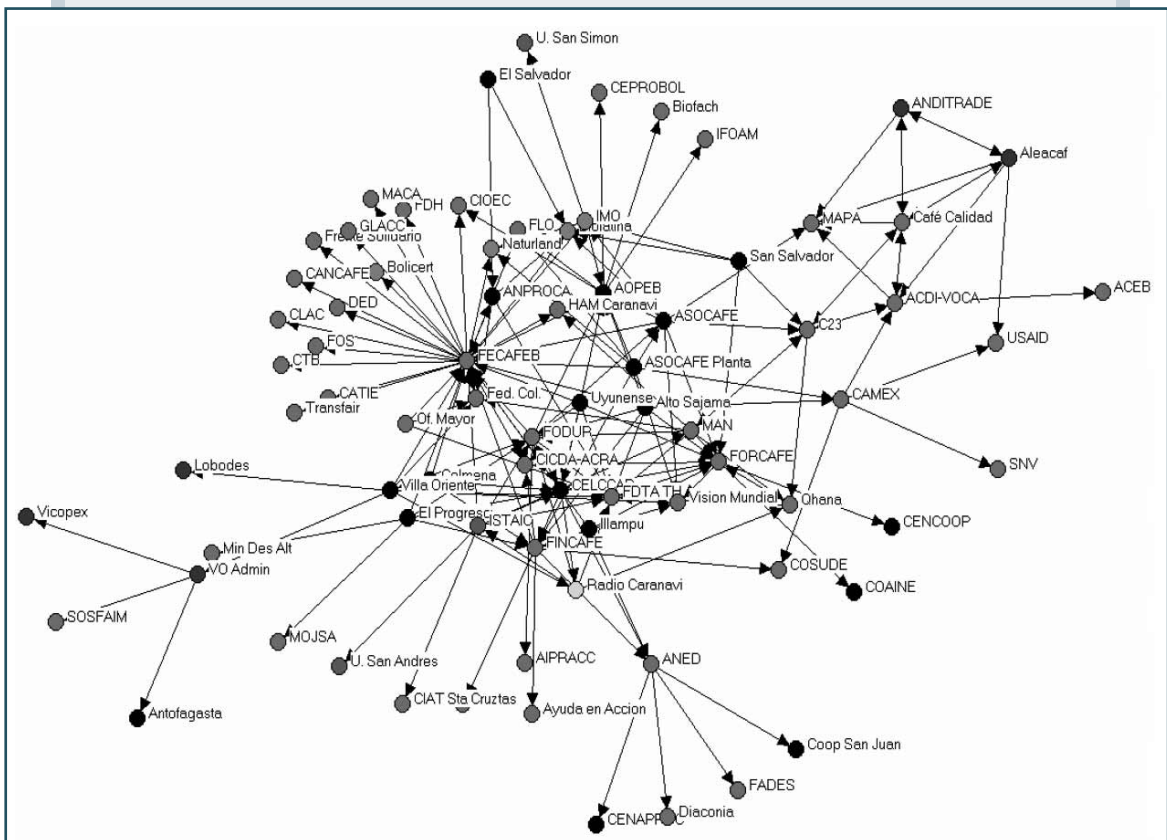
Además del trazo de línea para valorar el tipo de vínculo, en este ejemplo también podemos ver otros dos códigos superpuestos que se suelen utilizar en esta herramienta:

- El grosor de la línea define la intensidad del vínculo actual: una línea fina simboliza una relación débil, una línea media una relación de mediana intensidad, y una línea gruesa una relación muy estrecha.

- Las puntas de flecha simbolizan la dirección en que se establece la relación: si solamente se dibuja una punta de flecha en uno de los extremos estaremos queriendo significar que una organización da y otra recibe, si se dibujan puntas de flecha en los dos extremos ambas organizaciones sostienen un vínculo basado en la reciprocidad y el intercambio.

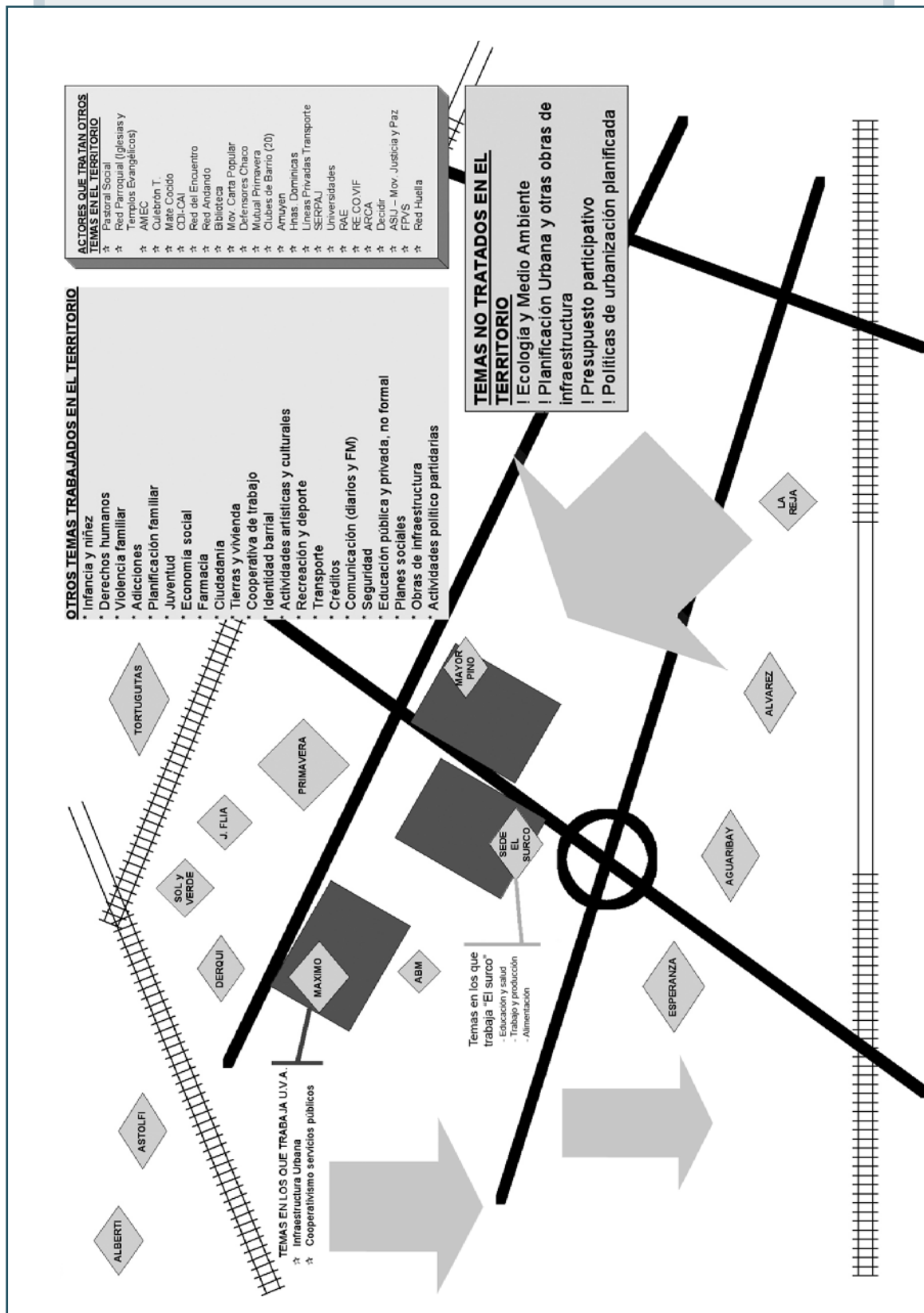


Para realizar el mapeo, existen también algunas herramientas informáticas que permiten generar el mapa de manera automática a partir de completar una encuesta previa con los datos de cada actor (sigla, nombre completo, tipo de actor, ubicación geográfica, servicios que brinda, etc.) y luego sobre el tipo de vínculo que establece (productos o servicios que se intercambian), intensidad del vínculo, frecuencia del vínculo, dirección del vínculo, etc. Un ejemplo de esto es el graficador de redes netdraw, cuya forma de manejo y resultados pueden consultarse en la página web de REDES⁷ (ver: revistaredes.rediris.es/webredes/textos/Mapeo_redes_LCo6.pdf). Existen diversos softwares que realizan la misma función. Mostramos a continuación un ejemplo de un mapa generado por este programa:



Este mapeo puede complementarse en una etapa posterior con otro realizado a partir del mapa catastral de la región, donde se ubica a cada uno de los actores delimitando el territorio donde opera. Al delimitar zonas comunes es posible cruzar bases de datos, datos censales, o definir áreas prioritarias estratégicas de la Red. A continuación mostramos un mapa de este tipo desarrollado durante el proceso de fortalecimiento, en este caso por redes de organizaciones de Moreno, en el conurbano bonaerense, con el apoyo de la ONG técnica Labranza.

7 REDES es una lista de distribución en internet que tiene el objetivo de promover y difundir el Análisis de Redes Sociales en los países de habla hispana y portuguesa.



3. El contacto directo -cara a cara-

Aceptar al otro significa reconocer, aceptar y valorar la diferencia. En el caso de las redes, aceptar y valorar la diversidad es el primer paso para aceptar un compromiso de trabajo en común. Es en este compromiso donde el vínculo con el otro se refuerza. Para esto el encuentro directo, el “cara a cara” resulta indispensable. La presencia del otro afianza el vínculo y facilita el esfuerzo que supone el trabajo en Red.

Introducción del caso

En el trabajo desarrollado por el Instituto Patagónico de Desarrollo Social –INPADES– en la región patagónica las tres redes seleccionadas para intervenir en el programa poseían un desarrollo apenas incipiente y tenían poca conciencia de las potencialidades del trabajo conjunto. Las temáticas encaradas por cada red eran distintas entre sí (mujeres, barrio, agroturismo) y la ubicación geográfica de cada una impedía el vínculo directo y personalizado.

El aislamiento no es sólo un sentimiento muy arraigado en la región patagónica, sino un obstáculo físico concreto dadas las condiciones geográficas de la región (climas fríos y grandes distancias). Las acciones realizadas por la ONG de Apoyo Técnico estuvieron orientadas principalmente a despertar la inquietud del trabajo en común. Para ello realizaron las capacitaciones en forma conjunta, generando un espacio de intercambio y aprendizaje.

Paralelamente, desde la implementación del proyecto por parte del CENOC, se incorporaron instancias de encuentro e intercambio no contempladas en el diseño original. Una de estas instancias fueron las reuniones interregionales. Estos encuentros, realizados en forma conjunta por dos ONG de Apoyo Técnico de distintas regiones del país, posibilitaron a las Redes conocer en forma directa realidades, modalidades de trabajo y logros alcanzados en diversos emprendimientos por redes no sólo de provincias diferentes a las propias, sino de regiones distintas. Por ejemplo, la región patagónica organizó junto con la región bonaerense un encuentro inter-regional en la provincia de Buenos Aires en el que participaron 11 redes de 10 localidades diferentes. Este intercambio de experiencias promovió significativamente los aprendizajes en torno a estrategias de trabajo y modalidades de intervención incrementando la confianza y motivación para el trabajo en red.

El intercambio y la comunicación sin mediaciones, cara a cara, aparecen como modalidad ineludible a la hora de generar confianza, transmitir mensajes o información con claridad, establecer acuerdos, enseñar y compartir.

Herramienta de trabajo N° 3

Técnicas para realizar presentaciones en grupos grandes

Presentación a travéz de objetos⁸

Para desarrollar una actividad grupal centrada en el conocimiento del otro, se propone una herramienta que puede resultar útil en el encuentro entre miembros de distintas redes que aún no han tenido contacto personal directo.

Materiales: Una bolsa grande, en lo posible de tela.

Tiempo: requiere aproximadamente de 30 minutos, depende del número de personas.

Consigna: Al iniciarse la reunión, se propone esta dinámica de presentación pidiéndole a la mitad de las personas que ingresan al lugar donde se va a llevar a cabo la actividad que dejan un objeto personal en una bolsa (reloj, pulsera, llavero). A la otra mitad de los participantes se les pide de a uno que vayan eligiendo un objeto de la bolsa y busquen a su dueño, para entablar una conversación que les permita presentarse mutuamente. Luego se realiza un plenario donde se presentan todos los integrantes, de a dos (según como se encontraron) en forma cruzada.

Es decir, uno presenta a otro en primera persona: “-yo soy...” diciendo las características del otro.

Dinámica: En esta técnica el coordinador debe prestar mucha atención al número de personas que va llegando, y quienes serán los que buscarán el objeto para encontrar al “otro”. Es especial para grupos numerosos y heterogéneos. Se desarrolla de una manera coloquial, y la segunda parte está teñida de humor en la mayoría de los casos, por la presentación cruzada.

Presentación a través de una feria de trueque de productos regionales

Una alternativa que incentiva el intercambio inter regional es la organización de una feria de productos regionales o generados por las mismas organizaciones (en caso de que se trate de organizaciones que apoyen, promuevan o incluyan algún tipo de taller o emprendimiento de economía social). Para esto es importante al convocar al encuentro insistir a las organizaciones participantes que elijan y lleven productos que identifiquen a la región donde se encuentran o, mejor, que hayan sido producidos por las propias organizaciones, además de mapas, guías turísticas, folletería propia, etc.

⁸ Actividad extraída de García, Dora, “El grupo – Métodos y técnicas participativas”. Espacio Editorial, Buenos Aires, 1997.

El día del encuentro se disponen mesitas a modo de stands de exhibición, donde cada organización dispondrá la oferta de productos. La idea es dar un espacio de intercambio de productos e información sin ninguna consigna específica.

En caso de que al encuentro asista una sola persona por organización, es recomendable organizar varios turnos, de modo tal que algunos stands tengan la posibilidad de recorrer mientras otros son “atendidos por sus dueños” para luego invertir los roles.

Presentación a través de una secuencia fotográfica

Otra posibilidad para presentarse en grupos grandes es pedirle a cada organización o a cada red que va a participar del encuentro que seleccione una cantidad acotada y significativa de fotografías para compartir con el resto, por ejemplo 8 o 12 fotografías. Con el avance de la tecnología digital no se hace difícil contar con un proyector y las fotos se pueden trasladar en un MP3, un pen drive o un CD. La idea es evitar los largos discursos de presentación y conocer el contexto y los proyectos en el que cada organización trabaja. Se puede sugerir que la secuencia cierre con una imagen que no refiera al trabajo o a los integrantes de la organización, sino que sirva como símbolo, como algo hermoso que quieran ofrendar al grupo: un animal, un paisaje, una flor o una imagen simbólica que represente un sentimiento o un mensaje a dar.


4. Las formas de integración entre actores diversos

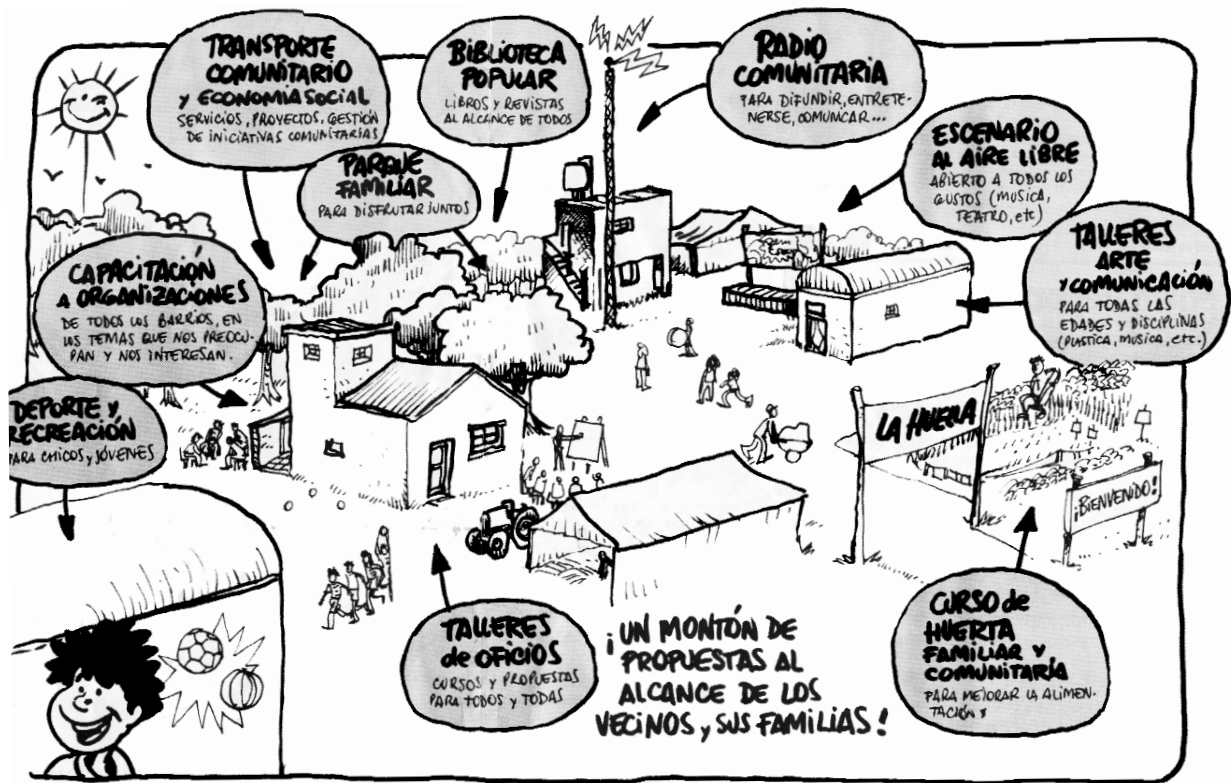
Desde códigos de convivencia hasta la formalización de alianzas y fideicomisos

El trabajo conjunto implica colaboración y ayuda mutua. Este vínculo está basado en la reciprocidad de acciones más que en el intercambio. Es en esta forma de vinculación donde se tejen objetivos comunes, horizontes de conjunto y los consensos mínimos que nos permiten trabajar mancomunadamente. Estas formas de integración asumen distintas figuras, las cuales se transforman paulatinamente, van de menor a mayor complejidad. Por ejemplo, de los simples acuerdos entre partes puede pasarse a la formalización de convenios y de las alianzas multiactorales a la integración de fideicomisos.

Introducción del caso

El consorcio integrado por la Fundación Pro Vivienda Social, la Asociación Civil Labranza y la Fundación Cambio Democrático constituye en sí mismo un excelente ejemplo de trabajo mancomunado. Las ONG suelen integrar distintos tipos o modelos de gestión conjunta, como son las alianzas, los consorcios o las uniones transitorias de organizaciones. Estos mecanismos, formalizados o no, establecen vínculos de trabajo y formas de relación conocidos y aceptados por cada una de las partes. Además, facilitan las intervenciones programadas a partir de integrar y complementar los recursos y capacidades propias de cada parte. En el caso que presentamos aquí, el Consorcio se propuso fortalecer un grupo muy diverso de redes con las que trabaja desde hace tiempo. Las actividades se desarrollan en la sede del Centro de Promoción del Desarrollo Local La Huella, adquirida mediante un préstamo otorgado por un organismo internacional.

Durante el desarrollo del programa  se diagnosticaron dificultades que limitaban el desarrollo de un proyecto común (participación espasmódica, superposición de actividades, falta de definición de roles y funciones, falta de cumplimiento de los acuerdos realizados). Para trabajar estos temas se realizaron jornadas con la asistencia técnica de la Fundación Cambio Democrático donde se generó un espacio horizontal para poder reflexionar y pensar sobre la identidad común y las relaciones generadas entre las organizaciones. La propuesta de esas jornadas fue acordar un marco básico de reglas de convivencia.



Como fruto de esa asistencia técnica el Consejo de Administración de La Huella se fortaleció en el manejo de los conflictos internos, se pactó un cronograma de jornadas voluntarias para el arreglo del espacio, se decidió realizar el boletín de “La Huella”, se acordó poner al día las cuotas de mantenimiento, y se redefinió el objetivo del proyecto, con el objetivo de posicionar a La Huella como un espacio público y comunitario con participación activa de los vecinos.

Para la Red “La Huella”, crear un espacio donde pensar la manera en que deben colaborar las organizaciones y ajustar su funcionamiento fortaleció su identidad y permitió una mejor convivencia y la posibilidad de proyectar los trabajos pendientes.

Esto representa el piso del proceso de formalización de acuerdos. Instrumentos similares son los reglamentos para el uso compartido de infraestructura, equipamiento o maquinaria.

En el otro extremo una forma más compleja de institucionalizar o formalizar la colaboración es la integración de un fideicomiso, como por ejemplo el fideicomiso de Redes Solidarias. Esta es otra manera de formalizar el trabajo en red. El mismo está encabezado por la Red Comunidad Organizada y administrado por la Fundación Pro Vivienda Social.

El fideicomiso tiene como objeto el desarrollo de la red de gas natural en el barrio Cuartel V de Moreno.



Ahora bien, ¿Qué es un fideicomiso? Es un instrumento legal que permite reunir en un fondo o patrimonio especial, recursos de distinta índole (dinero, maquinarias, terrenos, edificios, herramientas, etc.) que sólo pueden ser utilizados para una finalidad determinada.⁹

Esta forma de colaboración, expresa en un instrumento legal un novedoso intento de reunir esfuerzos de actores de diversos sectores (ONG's, empresas privadas, Estado) para una gestión más transparente de los recursos, y permite la ejecución de acciones que resultan dificultosas de implementar en forma aislada.


FIRMAMOS el FIDEICOMISO PARA TRAER EL GAS

Irigoin, Sancho, San Alberto, San Norberto, Mayor del Pino y Milenio
6 barrios - 188 manzanas - 4.000 familias




Hace tres años que los vecinos de estos 6 barrios conformamos una comisión que trabaja para traer el gas.

Este lunes 15 de octubre, la Comisión de "Unión de Vecinos en Acción" firmamos el contrato del Fideicomiso junto con Gas Ban y la Fundación Pro Vivienda Social para empezar a hacer este sueño realidad.




Acercate y se testigo de este gran paso


Lunes 15 de octubre - 10hs (puntual)
Plaza Mayor del Pino (a tres cuadras de la Ruta 24, frente a la Pquia. Sagrado Corazón)



**Unión
DE Vecinos
EN Acción**
BARRIOS IRIGOIN • MAYOR DEL PINO • SAN ALBERTO
MILENIO • SANCHO • SAN NORBERTO / CUARTEL V. MORENO



**FUNDACION
Pro Vivienda Social**



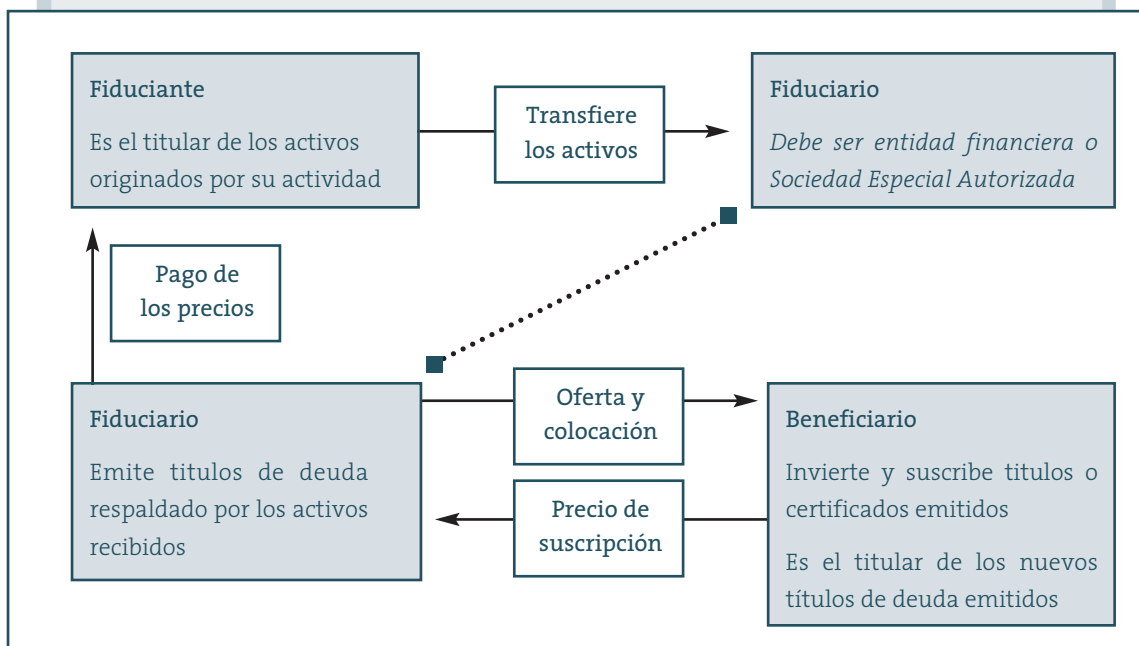
Trae el mate
para compartir

⁹ Definición extraída del documento "Un nuevo Paradigma – El gas natural en comunidades de menores recursos económicos", documento de apoyo a la propuesta de la Red Comunidad Organizada.

Herramienta de trabajo N° 4

Constitución de fideicomisos¹⁰

La palabra *fiducia* quiere decir confianza. El contrato de fideicomiso es el instrumento por el cual una persona llamada “fiduciante” (o también, fideicomitente) le transfiere -por la confianza que le merece- a otra persona u organización denominada “fiduciario”, uno o más bienes que pasan a formar el “patrimonio fideicomitado”. Hace la transferencia porque entiende que esta persona u organización cumplirá el encargo encomendado por quien le transmite la propiedad. Esta transferencia se hace para que al vencerse un plazo o al cumplirse una condición, éste transmita la finalidad o el resultado establecido por el primero, a su favor o a favor de un tercero llamado “beneficiario”.



EJEMPLO: una cooperativa de productores de papas andinas, en Jujuy (el fiduciante o fideicomitente), le transmite a un organismo provincial de promoción al que le tiene confianza como es el Consejo Provincial de la Microempresa (el fiduciario), toda la cosecha de papas de un año (el patrimonio fideicomitado) para que luego de seleccionar las papas, envasarlas y venderlas, el fiduciario le pague el resultado de las ventas, previo descuento de los costos operativos que tuvo para realizar el proceso de selección, empaque, transporte y venta.

¹⁰ El marco legal de esta forma de financiamiento es la Ley 24.441/94 -Título I- “Del Fideicomiso”. El contenido de este apartado ha sido adaptado a partir del contenido de la “Guía de Acceso al Financiamiento para nuevos emprendimientos” redactada por Luis Levin y David Burin y producida por Incluir Asoc. Civil para el Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales del PROSAP – SAGPyA.

En este caso el beneficiario es la misma cooperativa de productores que transfirió la cosecha, pero puede darse el caso que esta cooperativa haya comprado un camión y equipos necesarios para el laboreo de la tierra y haya realizado la compra con un crédito cuya garantía haya sido el resultado del contrato de fideicomiso. En este caso, el beneficiario o fideicomisario puede ser la empresa que vendió el camión y los equipos, o el banco que financió dicha compra.

OTRO EJEMPLO: el gobierno municipal (el fiduciante) le transfiere a una Red de organizaciones sociales (el fiduciario) un predio por treinta años con la condición de que estas organizaciones construyan allí un salón comunitario que quedará en manos de esa misma Red de organizaciones (en este caso también el beneficiario) siempre y cuando se den una serie de condiciones definidas previamente por el municipio fiduciante (por ejemplo: que en las instalaciones se incluya un espacio para poner en marcha un jardín maternal que preste atención, al momento de cumplirse el plazo, al menos a 100 menores de entre 0 y 5 años, y que incluya una huerta comunitaria que abastezca con verdura fresca a 3 comedores de la zona). Existe la posibilidad de que el municipio quiera recuperar el predio luego del plazo del fideicomiso con todas las mejoras realizadas. En este caso, como en el de la cooperativa de productores, el municipio es fiduciante y también beneficiario.

Algo similar puede ocurrir con un municipio o un organismo provincial que quiera poner en marcha un fondo de microcréditos pero no quiera hacerse cargo de su administración: entrega los fondos a un fiduciario que administra los créditos y que debe devolver los fondos luego de un cierto plazo o luego de haber logrado rotar el fondo de crédito una equis cantidad de veces, descontando los gastos que tuvo para ejecutar el programa.

En el caso de la red de gas natural en el barrio Cuartel V de Moreno, hay varias personas físicas y jurídicas fiduciantes que aportan recursos al Fondo Fiduciario Unión por los Vecinos: el Estado Nacional, Gas Natural Ban, el Banco Provincia. Algunos aportes son en efectivo, otros en obras (Gas Natural Ban, por ejemplo, aporta el tendido de 1525 metros de cañería de 125 milímetros). La Fundación Pro Vivienda Social es el fiduciario y como tal administra los recursos para poder hacer la instalación del gas en el barrio. Los beneficiarios son los vecinos que irán luego pagando en cuotas la instalación a FPVS para que a su vez esta reintegre el Fondo a los fiduciantes una vez terminado el plazo.

Como se puede apreciar las aplicaciones son múltiples.

Para que esta figura se concrete, deben darse al mismo tiempo tres elementos básicos:

- Que una persona física o jurídica que tiene recursos se los encargue a otra persona física o jurídica a la que se le tiene confianza.
- Que la propiedad de los recursos sea realmente transmitida.
- Que la otra persona –física o jurídica– quiera recibir los bienes y el encargo y transformarse en “fiduciario”.

Un encargo de confianza sin que se transmita la propiedad de un bien, no es un fideicomiso.

Tampoco es un fideicomiso si se transmite la propiedad pero no se vincula esta transmisión a un encargo de confianza.

Características del Fideicomiso

Este instrumento legal puede constituirse por contrato o por testamento.

El plazo de la transmisión de la propiedad no puede ser superior a 30 años, salvo que el beneficiario fuere un incapaz, pero estos no son nuestros ejemplos.

Puede ser fiduciario cualquier persona, sea física o jurídica (fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas, empresas, mutuales), públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Pero solo podrán ofrecer sus servicios como fiduciarios, las entidades financieras sujetas a la ley respectiva o bien personas jurídicas expresamente autorizadas a tal fin por la Comisión Nacional de Valores.

Beneficiario es aquel en cuyo favor se ejerce la administración de los bienes fideicomitidos. Puede ser una persona física o jurídica que puede no existir al tiempo del contrato o testamento, siempre que consten los datos que permitan su individualización en el futuro (por ejemplo, los futuros descendientes de una persona, o una Sociedad Anónima en trámite, etc.). Se puede designar más de un beneficiario y beneficiarios sustitutos.

Si el beneficiario no llegara a existir, no acepta, o renuncia, el beneficiario será el fideicomisario. Si este tampoco quisiera recibir los beneficios el beneficiario será el fiduciante.

Fideicomisario es quien recibe los bienes fideicomitidos una vez extinguido el fideicomiso por cumplimiento del plazo o la condición.

Los bienes que se entregan con el contrato de fideicomiso forman un patrimonio separado, tanto del patrimonio del fiduciante, del fiduciario e inclusive de las otras partes (beneficiario y fideicomisario). Esta regla tiene importantísimos efectos porque protege a los bienes fideicomitidos de la eventual acción de los acreedores de cualquiera de las partes, incluso en caso de quiebra, concurso o incapacidad de ellos. Los bienes fideicomitidos solo responderán por las deudas contraídas por el fiduciario dentro de sus facultades y por los gastos que generan tales bienes (transporte, seguros, depósito, expensas, etc.).

El fiduciario tendrá los **derechos de administrar y disponer los bienes fideicomitidos**, con las limitaciones que surjan del contrato o testamento y debiendo hacerse cargo de los gravámenes e impuestos que implica su propiedad.

Hay distintas modalidades de fideicomisos:

- de administración,
- de inversión,
- financieros,
- de garantía,
- de cobranzas,
- de gestión.

Un fideicomiso puede tomar solamente una de estas figuras individuales, o tomar varias de ellas.

5. La elaboración de un proyecto común

Asociarse significa adoptar un horizonte de trabajo compartido. Ser socio implica tener un objetivo o actividad común. Para constituir una asociación (tal como lo hicimos en nuestras organizaciones) es necesario fijarse metas, objetivos y desarrollar un plan de acción que respalde en los hechos la unión efectuada. Si bien trabajar junto con otros, formar alianzas o asociaciones, no significa necesariamente generar una identidad común, la integración de objetivos y recursos en un proyecto concreto a desarrollar en común, hace que una red oriente todos sus esfuerzos en una misma dirección o sentido.

Introducción del caso

El trabajo realizado por la Fundación EDUCAR muestra como las organizaciones de la Red “Ecoambiental” llegaron a desarrollar un proyecto común a partir de una actividad inicial que los vinculó coyunturalmente.

La red surgió a partir de un proyecto de cooperación internacional que duró tres años y se formó con instituciones muy variadas de la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca. Para lograr la continuidad del trabajo asociado, se trabajó sobre la redefinición de los objetivos de la red.



En ese momento los participantes acordaron mantener la orientación de sus acciones hacia un enfoque ambiental y surge la propuesta de desarrollar un Plan Estratégico para el Tratamiento de los Residuos Sólidos Urbanos de la ciudad. Este proyecto fue cobrando fuerza y se convirtió en el eje de acción que movilizó a toda la red y que le otorgó una identidad más clara y definida. De allí en más el Plan Estratégico fue el motor de la red y provocó la interacción de las partes que se asociaron en el trabajo (análisis de la situación actual y futura, desarrollo de etapas del plan; circulación y producción de aportes estadísticos, académicos y político-ambientales; generación de estrategias de comunicación y financiamiento, búsqueda de alianzas con el sector público y privado; etcétera).

Herramienta de trabajo N° 5

Priorización de problemas¹¹

Para desarrollar un proyecto que funcione como aglutinador o como elemento de consolidación de una red tenemos que detectar cuál es el problema que identificamos como prioritario entre todos los integrantes de la Red. Es imprescindible considerar que la Red está integrada por organizaciones diferentes, razón por la cual resulta infructuosa la aplicación de métodos de diagnóstico e identificación de problemas ideados para colectivos homogéneos.

En estos casos es recomendable usar el Método **UxGxT** para definir cuáles serán los ejes estratégicos de la Red. Este método permite identificar los problemas que para todo el colectivo son más importantes de forma rápida, aún en escenarios compuestos por actores con visiones e intereses divergentes.

La **U** es la Urgencia: ¿hay que resolver ya el problema? ¿O puede esperar un tiempo, un año, varios años? Según este criterio, habría que priorizar aquellos problemas cuya solución no puede postergarse.

La **G** es la gravedad: ¿el problema afecta a mucha gente o a poca? ¿Afecta a una extensión importante de territorio o solamente a unas pocas manzanas? ¿Se pueden revertir las consecuencias de este problema o no? ¿Afecta la salud de las personas, genera violencia, contaminación, inseguridad, hambre, desocupación? Según este criterio, habría que priorizar aquellos problemas que afecten a mayor cantidad de población, a un territorio más extenso o que generen consecuencias valoradas como muy graves por los participantes o que generen una diversidad de consecuencias negativas afectando tanto a la salud, como al medio ambiente, la inseguridad, etc.

La **T** es la tendencia: quizás el problema hoy no es tan grave, pero si no se hace nada por resolverlo hoy la situación se agravará de forma progresiva. Según este criterio, habría que priorizar aquellos problemas que si no se atacan van a tender a empeorar, frente a otros que se mantendrían estables o pueden disminuir con el tiempo aunque no se intervenga sobre ellos.



¹¹ Actividad extraída de “PAD – Capacitación para Organizaciones de Base. Cuaderno de Trabajo II – Planificación”. CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales – Presidencia de la Nación; 2007.

Este material se puede encontrar en:

<http://www.cenoc.gov.ar/documentos/cartillas/Cartillas%20BAJA%20RESOLUCION/Planificacion.pdf>

Entonces, primero hagan un listado de todos los problemas identificados por los integrantes de la Red y luego, con ellos, armen una planilla como la siguiente:

Problema	Urgencia	Gravedad	Tendencia	Total de puntos
No hay servicios de salud en el barrio	10	10	10	1000
Las napas se están contaminando	6	8	10	480
Hay mucha desocupación	8	8	1	64

En la primera columna deben escribir los problemas que las organizaciones de la Red identifican o se proponen resolver. Luego, en las siguientes tres columnas adjudiquen un puntaje a cada problema. ¿Es urgente? ¿Es grave? ¿La tendencia es que va a empeorar o a mejorar?

Para este puntaje pueden usar como referencia la siguiente tabla de puntos.

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

Luego, para sacar el puntaje total, multipliquen las cifras de las distintas columnas... siguiendo el ejemplo de arriba. Habrá que atacar primero a los problemas con mayor puntaje.

Para priorizar soluciones, puede utilizarse una lista más larga de indicadores, ya que se puede y es recomendable concentrarse no solamente en el problema en sí mismo, sino también en aspectos relacionados con el proceso de organización de la comunidad y la modificación de las relaciones de poder. Acompañamos una lista posible¹².

Criterio	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Puntaje	Importancia
Genera una opinión pública favorable					
Hay datos y evidencia que surgen de investigaciones serias que apoyan esta propuesta o proyecto					
Puede alcanzarse en el corto/mediano plazo; 3 a 18 meses					
Se identifican y se puede acceder a los políticos que toman decisiones que se requieren para implementar la propuesta					
Es políticamente viable					
Es técnicamente factible (se tiene o se consigue el personal con conocimiento técnico y el equipamiento e infraestructura para ejecutarlo)					

continua en página siguiente

¹² Esta lista es una adaptación de la desarrollada en Weyrauch, Vanesa y Selwood, Inés. Tejiendo redes globales: manual para la incidencia política, CIPPEC, Buenos Aires, 2007.

Este material puede encontrarse en: www.cippec.org
También puede consultarse: http://www.cenoc.gov.ar/documentos/espanol_con_tapa.pdf

Es económicamente factible (los recursos públicos o privados necesarios deberían estar disponibles para su implementación)					
Incluye un cronograma coherente con el procedimiento establecido oficialmente para la toma de decisiones					
Motiva a los miembros de la red					
Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas, redes o coaliciones en la comunidad					
Estimula la movilización de otros actores					
Puntaje total					

6. La identidad de la Red y la consolidación de las organizaciones que la integran


La identidad interna de una red es la imagen que se forman de ella sus integrantes. Esta imagen es una construcción colectiva que surge de la relación y el trabajo compartido por las personas y organizaciones de la red. Fortalecer la identidad interna produce la plataforma necesaria para realizar los objetivos planteados internamente.

Introducción del caso

Cuando la Fundación de Organización Comunitaria –FOC– realizó su intervención se le presentó un caso peculiar cuando la red Re.Co.Sur planteó como necesidad el fortalecimiento de su identidad. Las acciones de esta Red son muy visibles en la comunidad de influencia, y existe un reconocimiento público al conjunto de organizaciones que integran la Red, pero no así hacia cada una de las organizaciones que la integran. Esta situación, instalaba a la Red como un referente ineludible, un actor social legítimo en el marco del desarrollo comunitario. Esto le permitió ser refugio y contención de sus propias bases.

Pero, por las mismas razones, esta demanda planteaba un desafío, ya que era necesario evitar que cada integrante de la red percibiese que el fortalecimiento de la identidad común se operaba en contra de la identidad de las organizaciones que la componen.

Así fue como la asistencia técnica puntual y las temáticas de los talleres de capacitación se enfocaron en re-distribuir las ventajas de la fuerte identidad de la Red hacia el interior de cada una de las organizaciones que la integran.

Sabemos que las redes están constituidas por organizaciones que se integran a partir de lo que tienen en común –sea un territorio, un tema o una forma de trabajo-. Pero lo que se pone en juego en la articulación son sus diversidades. Estas diversidades se reflejan en sus recorridos institucionales, en sus saberes y capacidades. Estos atributos, siempre diferenciales es lo que determina el poder que tienen y ejercen dentro de la Red. 



Consultar para este mismo tema el Capítulo 5 del Volumen I de este mismo Manual, desarrollado por las redes de la región cuyo.

En las redes existe un doble plano de actuación.^a Por un lado las organizaciones que la integran participan en el ámbito de sus comunidades a través de los vínculos directos que allí establecen. Este es un espacio de actuación restringido. Por otra parte, en la red se despliegan articulaciones más indirectas o mediatizadas a través de otros miembros de la Red o por la misma Red. Esta doble escala de relación, si bien posibilita ampliar el alcance y la actuación misma de cada organización, obliga a las organizaciones a hacer cosas que de otra manera no harían, si bien es cierto que también obtienen cosas que de otro modo no obtendrían: recursos, visibilidad, etc.

Pero, entre estas cosas también está el problematizar cuestiones que van más allá de su tarea cotidiana, reflexionar y tomar posición sobre temas de carácter político o ideológico. Esta doble escala de relación puede generar interferencias al interior de la organización o incluso, en el marco de la comunidad en la que actúa. Más aún si se considera la pluralidad de pertenencias o ámbitos en los cuales una misma organización o red podría llegar a participar.

Herramienta de trabajo N° 6

Construcción de la identidad de la red¹³

A fin de construir la identidad de la Red, es preciso realizar talleres participativos donde se defina la **misión** —con qué finalidad nos reunimos—, la **visión** —el futuro deseable o la posición que tendrá la Red en cinco o diez años— y los **valores** —de qué modo o bajo qué premisas se lograrán los propósitos que se ha dado la Red—. Acordados estos componentes por todas las organizaciones que la integran, es posible reproducir un discurso común al reunirse con otras organizaciones interesadas en integrar la red. En el caso de Re.Co.Sur, las organizaciones integrantes los definieron del siguiente modo:

Misión: Articular esfuerzos, optimizar recursos, promover el bien común, intercambiar saberes y experiencias, potenciar el trabajo de cada una de las organizaciones, capacitar hacia fuera y hacia adentro, generar estrategias para ocupar espacios de poder determinados, articular con otras organizaciones de base para incidir en las políticas públicas, lograr financiamiento nacional e internacional.

Visión: Incidir en las políticas públicas.

Valores: Transparencia, solidaridad, cooperación, confianza, capacidad de trabajo, responsabilidad, compromiso, respeto.^b

^a Ver Hantouch y Solá Alvarez op.cit.

¹³ Esta actividad fue extraída del cuadernillo Redes: tejiendo la región (pags 16 y 17), que integra el conjunto de materiales “Del barrio a las políticas públicas” de Mónica Rosenfeld y Laura Fiszman, co editado por Ediciones CICCUS, la FOC y Avina. Buenos Aires, 2007.

^b Para ampliar estos temas se pueden consultar los Módulos 2 y 3 sobre Planificación Estratégica y Planificación Operativa del PCAD, o bien el Cuadernillo N° 2 del PAD sobre Planificación.

A continuación incluimos el Estatuto de otra de las Redes fortalecidas por el Proyecto, donde se puede ver otro ejemplo de cómo formular la visión, misión, objetivos y valores.

RED DE APOYO AL DESARROLLO RURAL DE ESQUINA ESTATUTO¹

De la Visión

Artículo 1º - Que todas las instituciones y organizaciones comprometidas en el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural y con la convicción compartida de que es necesario potenciar los recursos comunitarios de esa población, se integren a la. (RedADRE – RADRE).

De la Misión

Artículo 2º- Que la Red se constituya en un recurso para impulsar, sostener y fortalecer las estrategias de las instituciones y organizaciones como medio para impulsar acciones públicas de promoción del desarrollo rural en Esquina con el objetivo último de mejorar la calidad de vida de esa población.

De los Objetivos

Artículo 3º - La Red de Apoyo al Desarrollo Rural de Esquina, se constituye para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

a) Objetivo general

Impulsar la implementación de acciones públicas locales que propendan al desarrollo rural sustentable.

b) Objetivos específicos

1. Difundir y promover la estrategia de la Red
2. Informar, orientar y/o asesorar a otras instituciones u organizaciones acerca de las líneas de acción para el Desarrollo Rural Sustentable.
3. Impulsar y coordinar acciones de capacitación y asistencia técnica destinadas a la población rural.
4. Propiciar el intercambio de experiencias e información entre los miembros asociados a la Red.
5. Fomentar el uso de mecanismos para la evaluación, seguimiento y monitoreo de las acciones desarrolladas.
6. Favorecer y evaluar la incorporación de instituciones u organizaciones que trabajen en pos del Desarrollo Rural.
7. Articular e intercambiar experiencias con otras redes afines y complementarias, tanto provinciales, nacionales como internacionales.

De los Valores


Artículo 4º.- Los valores sobre los cuales se sustentan las acciones de la Red de Apoyo al Desarrollo Rural de Esquina, son:

Respeto: aceptación de la diversidad de objetivos y funciones de las instituciones y organizaciones que conforman la red así como de las líneas temáticas que cada una pueda abordar en su accionar específico.

Equidad: apoyo a todas las organizaciones y comunidades que requieran la cooperación de la red promoviendo la igualdad de oportunidades y velar porque las propuestas del Desarrollo Rural tiendan a la búsqueda permanente de la equidad.

¹ Adaptado del documento "Red Argentina de Municipios y Comunidades Saludables". Bajado de www.msal.gov.ar/html/site/Municipios_Saludables/R_estatuto.asp - 81k, el 10 de marzo del 2005

7. La imagen de la Red y la promoción de sus acciones

La identidad externa es la imagen que se forman los que interactúan con la Red. De la manera en que sea vista la Red por los demás, depende el éxito o el fracaso de las intervenciones que realice en la comunidad. Tanto la historia de la red como la legitimación que se haya alcanzado construyen la identidad externa y son la clave de las relaciones y de los proyectos que se encaran “para afuera”. 

Introducción del caso

Una gran parte de las acciones de fortalecimiento encaradas por el consorcio integrado por la Asociación Civil Labranza, la Cooperativa de Servicios Públicos Comunidad Organizada, la Fundación Pro Vivienda Social –FPVS– y la Fundación Cambio Democrático estuvo dirigida al refuerzo de la identidad de las propias organizaciones en la comunidad con la que intervenían. Para lograr esto se realizaron cursos de formación de promotores y líderes barriales para difundir los proyectos de las propias redes en sus barrios. Esto se dio principalmente en las redes “Comunidad Organizada”, “UVA” y “UPV”, como apoyo para promover la extensión del servicio de gas en la zona encarada por los vecinos del barrio Cuartel Quinto de Moreno. Estas capacitaciones, si bien estuvieron dirigidas a los propios miembros de cada organización, se proyectaron con gran fuerza al exterior, ya que su trabajo consistió en —nada más ni nada menos— que difundir la imagen de las redes a través de su trabajo concreto. Cada vecino promotor debían convocar a Vecinos Organizadores de las cuatro Manzanas del Sector que le correspondía y coordinar el trabajo posterior de estos siendo referentes y facilitadores de la comunicación para los vecinos de ese sector. Especialmente debían tener capacidad de escucha y estar atentos a las necesidades y obstáculos que se fueran planteando.

Herramienta de trabajo N° 7

Capacitación de promotores de la red

La capacitación de vecinos promotores debe estar bien planificada. Por el tipo de actividad que deben realizar los promotores conviene organizarla en tres tiempos:

- Una jornada inicial donde se presente la información básica que los promotores deben transmitir.



Ver Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo, Cuaderno N° 1 para Organizaciones Sociales “Democracia y Asociatividad”, página 10 Legitimidad y Representación.

- Una jornada de práctica, donde los promotores realizarán su trabajo visitando casas de vecinos acompañados por algunos capacitadores o por observadores con práctica de registro (pueden ser estudiantes avanzados de ciencias sociales) que deberán ir registrando las situaciones problemáticas que los promotores no pueden resolver.
- Media jornada de puesta en común de los obstáculos encontrados y registrados por los observadores.

En la capacitación se debe poner énfasis en los objetivos que se propone la red, el tipo de servicios que se ofrece, las condiciones para acceder a ellos, la identidad de la red y su forma de funcionamiento.

En las observaciones se tendrá especialmente en cuenta:

- la forma en que los promotores se presentan y entablan el diálogo, si dejan hablar al vecino, se interesan por su situación, o tratan de imponer su propio discurso,
- las objeciones recibidas por parte de los vecinos,
- las formas en que los promotores manejaron y respondieron a esas objeciones.

En este caso, la capacitación se organizó en seis ejes de acuerdo a la siguiente guía:

1. Presentación: Todos juntos para convocar. ¿Dónde estamos hoy? ¿Para qué nos será útil la capacitación? Actitudes y contenidos, de la mano.
2. Queremos que se sumen: ¿Qué es el bien público? La acción colectiva ¿para qué? Beneficios de la participación. La red apuesta al gas natural. Beneficios del gas natural.
3. Tenemos una buena idea: Modelo Tradicional y Modelo Social de tendido de Redes de Gas Natural. Beneficios del Modelo Social. Cuadro comparativo de Modelos.
4. Informar para decidir: a) Territorio y Población atendido por la Red; b) Los actores ¿quiénes son? ¿Quién tiene el rol protagónico?; c) Espacios para la participación comunitaria. Fideicomiso.
5. Construcción del plan de trabajo: La convocatoria. Debilidades y fortalezas del modelo. ¿Cómo vamos a difundir la convocatoria? El día después: ¿Cómo seguimos?
6. Desarrollo de habilidades: Trabajo en equipo y coordinación de grupos. Nuestras futuras reuniones. Encuadre. La resolución de conflictos. Pasos para una escucha efectiva.

Acompañamos a continuación la tapa de la cartilla de capacitación y una página del interior donde se muestra el Cuadro comparativo entre los dos modelos (tradicional y social) nombrado en el tercer eje, como un ejemplo del material de capacitación producido.



Agosto 2007

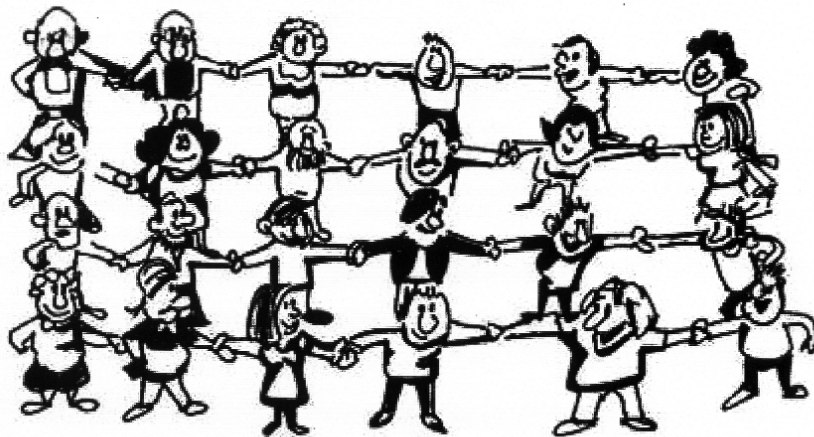


Talleres de Fortalecimiento para Vecinos Promotores de Sector

Proyecto de Red de Gas
UNION DE VECINOS EN ACCION

Creciendo juntos

**Una propuesta para la participación.
Información y análisis del proyecto UVA.**





Modelo Tradicional

Modelo Social

El vecino paga la obra.

El vecino paga la obra.

Tanto en el Modelo Tradicional como en el Modelo Social son los vecinos los que aportan el dinero para la realización de la obra.

El precio es más alto ya que se proyecta una baja cobrabilidad.

El precio es más bajo ya que se proyecta una alta cobrabilidad.

En el Modelo Tradicional la falta de construcción de confianza a través del trabajo participativo genera menor compromiso por parte de los vecinos, y por lo tanto un alto número de personas que no cumplen los compromisos económicos. Al dividir el total entre menos personas, el precio de la obra aumenta para cada uno.

El precio lo decide la empresa sin consultar.

Los vecinos auditan el presupuesto.

En el Modelo Tradicional, la empresa calcula el precio teniendo en cuenta la baja cobrabilidad y el vecino no tiene derecho a objetar el presupuesto, mientras que en el Modelo Social una comisión de vecinos audita el presupuesto y realizan el seguimiento del fideicomiso.

El pago es obligatorio y pueden ejecutar la casa.

La adhesión es voluntaria y la garantía es colectiva.

Cuando la obra se realiza según el Modelo Tradicional, el Municipio puede declararla de utilidad pública, haciendo el pago obligatorio por parte de los vecinos. Sin importar el precio o la capacidad de pago de cada uno, la deuda generada puede terminar con la ejecución de la casa, garantía del pago en el Modelo Tradicional.

La mano de obra la contrata la empresa de cualquier lado.

El 80% de la mano de obra no especializada es de la zona del proyecto.

En el Modelo Social existe el compromiso de contratar como mínimo al 80% de la mano de obra no especializada en la zona del proyecto, generando trabajo y desarrollo económico.

La ganancia va para la empresa.

La ganancia queda en un fondo para el barrio.

En el Modelo Tradicional si, por la obligatoriedad del pago, el porcentaje de cobrabilidad aumenta y genera excedente la empresa lo toma como ganancia. En el Modelo Social, en cambio, el excedente constituye un fondo que los vecinos pueden utilizar para seguir mejorando el barrio a través de otras obras.

Es un servicio para pocos.

Es un servicio para todos.

Dadas las características del Modelo Tradicional se genera un servicio caro sólo para los que lo pueden pagar. El Modelo Social es inclusivo y busca elevar la calidad de vida de todos los vecinos.

Es fruto de una imposición, genera impotencia y pasividad.

Se decide en espacios participativos, por consenso y logra la organización del barrio.

El Modelo Tradicional puede construir redes de gas donde sea rentable, pero persiguiendo fundamentalmente el beneficio de las empresas y según la voluntad del Municipio. En el Modelo Social, por el contrario, las decisiones se toman en conjunto con los vecinos en espacios participativos. Además de obtener el gas, el barrio gana organización y aumenta la capacidad para gestionar nuevos servicios y mejoras en el futuro.



Modelo operativo

Para fortalecer una red hay que partir de lo que la Red HACE. ^a Acompañar los procesos en curso y facilitar el desarrollo técnico de la acción programada permite mejorar progresivamente la forma en que los grupos organizan las actividades que quieren llevar adelante. Trabajar para mejorar el modelo operativo de la red es trabajar sobre las actividades que la Red realiza como Red.

Muchas veces sucede que los modelos de organización en Red, reproducen las formas organizativas de las instituciones que la componen. Esto es, la cultura organizativa imperante determina o condiciona el funcionamiento en Red. La costumbre, las prácticas, el nombre, los recursos que maneja y la forma en que los utiliza, la ideología que adopta, etcétera, hacen que la red desarrolle un modelo operativo determinado.

Un modelo operativo está integrado por una variedad de elementos. ^b

En este caso nos ocuparemos de la función de coordinación, el mecanismo de toma de decisiones y algunas estrategias para mejorar el funcionamiento.

No se trata sólo de trabajar sobre lo que deberían ser los acuerdos, los órganos de decisión o las metodologías de trabajo utilizadas en cada intervención. Se trata fundamentalmente de reflexionar sobre cómo nos organizamos para hacer aquello que esperamos hacer. Siempre existen diferencias entre lo que “queremos” hacer y el “cómo lo llevamos a la práctica”. Lo importante en el proceso de fortalecimiento será acortar esta diferencia.

Para cada uno de estos elementos se puede recuperar las experiencias vividas por las ONG's de Apoyo Técnico en la tarea de fortalecimiento del modelo operativo de las redes, como veremos a continuación.

^a Ver en Volumen 1, Cap. 3. El Equipo técnico de La Choza Asociación Civil, por ejemplo, plantea que “para llevar adelante el fortalecimiento a las redes de organizaciones se optó por una estrategia de acompañamiento a las redes y las organizaciones que las integran, considerando y respetando la trayectoria y las experiencias de trabajo de cada una de ellas, sin establecer juicios de valor, sin entorpecer, sin desviar la atención, sin imponer conceptos o estilos de prácticas”.

^b Para profundizar sobre este tema puede consultar los módulos del PCAD 1, 3 y 8.

1. Una coordinación ajustada a las necesidades de cada Red

Las redes necesitan establecer mecanismos de funcionamiento que permitan realizar las tareas de manera conjunta. En cualquier tipo de organización o forma organizativa se requiere de la “función de coordinación”. Este es un rol operativo, no necesariamente de mando. En muchas redes, la función o rol de coordinación rota en períodos determinados de tiempo; en otras, la coordinación permanece en una o algunas de las organizaciones integrantes. La democratización de las organizaciones depende, en gran medida de la rotación en los roles y funciones que se desempeñan.

Introducción del caso

En el diagnóstico realizado por la Fundación de Organización Comunitarias –FOC– para planificar el trabajo con la Red “Re.Co.Sur”, se logró identificar como prioritaria la definición del tipo de coordinación y hacia ese objetivo se centró el contenido de los talleres. La Red buscó crear un tipo de coordinación que se adaptara a la extensa ubicación territorial de las organizaciones miembros¹⁴. A raíz de esta particularidad y en función de los objetivos específicos de la Red se consideró necesaria la creación de Mesas Distritales. Estas Mesas estarían habilitadas como portavoz de la red a nivel local en cada uno de los municipios a los cuales pertenecen las organizaciones miembros de Re.Co.Sur.

La creación de las mesas distritales permitió descentralizar rápidamente el funcionamiento y la representación de la Red, sin perder integridad ni ligazón los unos con los otros.

Por otra parte, la red “Jóvenes Unidos” también identificó la coordinación como un factor muy importante a la hora de articular con otros actores sociales y participar, así, en espacios más amplios. Para ello crearon la “Mesa de Gestión y Coordinación”, que se convirtió en un ámbito interno formado por los representantes de cada uno de los grupos barriales de base que integran la red. Junto a la FOC trabajaron para fortalecer esta coordinación. El trabajo se desarrolló a través de talleres de capacitación y visitas de asistencia técnica puntual, con el objetivo de lograr una mayor definición en los roles. También se trabajó sobre la consolidación de la identidad común y el posicionamiento a adoptar con el objeto de participar de espacios de concertación por fuera de la red, identificados como estratégicos. Por ejemplo: Espacio de Redes Juveniles de FLACSO, Mesa de ONG’s de Lomas de Zamora, articulación con áreas de cooperación internacional de las embajadas, etc..

¹⁴ La Red está integrada por 173 Organizaciones Comunitarias residentes en más de 10 Municipios del conurbano bonaerense: Lomas de Zamora, Lanús, Avellaneda, Florencio Varela, Quilmes, La Matanza, San Vicente, Esteban Echeverría, Almirante Brown, Ezeiza y Presidente Perón.

Herramienta de trabajo N° 8

Características de cada rol a tener en cuenta al designar representantes¹⁵

Al momento de elegir un tipo de coordinación adecuada es importante establecer las características que debe tener cada rol. Esto facilitará la elección de los representantes de cada organización que integrarán el organismo de coordinación de la Red. La presente herramienta muestra una forma de hacerlo.

En un afiche se dibuja un cuadro con columnas. Arriba de cada una se ponen los distintos espacios de coordinación dentro de la Red y también los Espacios de articulación entre la Red y otras organizaciones. En cada caso estos Espacios serán diferentes (comisiones, consejos, mesas distritales, mesas de gestión asociada, institutos o agencias de desarrollo, etc.). Puede ser uno solo, dos, tres o muchos y en cada caso los representantes requieren diferentes características. Según estas variables se ajustará la cantidad de columnas necesarias.

En otro afiche hay que escribir una lista de atributos o características personales. Ejemplos de esto son: honesto, informado, rápido, sereno, participa en redes, veraz, creativo, eficaz para tomar notas, buena presencia, transmite información, etc. También se puede hacer una lista de características negativas: busca el interés personal, poco preciso, etc. A continuación se propondrá tratar de identificar aquellos atributos positivos que sí o sí debería reunir el perfil del representante ideal para cada Espacio (se pueden escribir con un marcador verde), así como aquellos atributos negativos que no podrían tener esos representantes (éstos se escribirán en rojo). Al terminar se tendrán definidos los perfiles para cada representación. Si las relaciones en el grupo son suficientemente buenas y se acepta la autocrítica, se pueden comparar estos perfiles con los de las personas que hoy son representantes.


15 Actividad extraída de “Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo - Cuaderno de Trabajo Nro 1 para Organizaciones Sociales”; CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales – Presidencia de la Nación; 2007.

 Esta publicación se encuentra en:
<http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones/cartilla%201%20OSC.pdf>

2. La rotación y la descentralización de recursos

En la organización tradicional la estructura de gobierno supuso un orden jerárquico en el cual las decisiones son tomadas por cadenas de mando de forma piramidal. En los sistemas jerárquicos el poder de decisión proviene de la posición en la pirámide, independientemente del conocimiento o de su “posición” (ventajosa o no) respecto a la solución de un problema determinado.

En cambio, las redes constituyen sistemas multicéntricos donde no se distingue un único núcleo gobernante. Por el contrario, el carácter multidimensional de la red genera una descentralización de funciones y un entrecruzamiento de relaciones a través del cual cada parte o nodo ejerce influencias permanentes sobre los demás.

Precisamente, la horizontalidad de la Red se basa en la constitución de una estructura no piramidal ni jerárquica —heterárquica—, pero asimétrica en cuanto a la distribución de poder y recursos. 

Introducción del caso

El consorcio integrado por FPVS, Labranza y Cambio Democrático encaró como principal acción de fortalecimiento la realización de encuentros de equipos técnicos inter-redes, en donde se diseñaron las acciones de apoyo para cada red. El trabajo conjunto permitió recuperar el proceso histórico común de la formación de las redes y desarrollar algunas herramientas para trabajar internamente (fijar el estado de relaciones de cada red, diseño de un mapa territorial, pensar estrategias, etc.).

Estos encuentros, si bien se centraron en sumar elementos para la toma de definiciones técnicas, tuvieron como mayor logro poner de manifiesto la necesidad de articular en forma más orgánica las distintas actividades de las redes, entendiendo que la particular forma que tienen de relacionarse les exige un espacio de coordinación y articulación común. La creación de un espacio compartido y el trabajo en común de los equipos técnicos, tuvo la capacidad de visualizar un problema y preparar el terreno para tomar una decisión que se encontraba postergada: la de crear un ámbito para la toma de las decisiones estratégicas entre todas las redes.



Ver “Aprendizajes” en Capítulo 2 del Volumen I de este mismo Manual.

Herramienta de trabajo N° 9

Mecanismos de toma de decisiones y espacios de deliberación

Cada modalidad de toma de decisiones requiere de un ámbito adecuado. Se presentan a continuación dos actividades de reflexión:

La primera actividad se orienta a proponer un ejercicio de reflexión grupal sobre los mecanismos de toma de decisiones.

La segunda actividad nos aporta una manera de reflexionar acerca de cuáles son los espacios de deliberación más idóneos para los distintos tipos de decisiones.

La organización de las tareas¹⁶

Instrucciones para el ejercicio:

1. Se forman grupos de ocho a diez personas.
2. El coordinador entrega un listado de tareas que el grupo deberá cumplir en el menor tiempo posible (máximo 20').
3. El grupo que llegue primero con las tareas cumplidas ganará el juego.
4. Los grupos presentan sus tareas en plenario.
5. En el plenario se comenta la experiencia vivida. El coordinador conduce la conversación en base a las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se distribuyeron las tareas? ¿Cómo se aprovechó el tiempo?
 - ¿Cómo se distribuyeron los recursos? ¿Cómo fue la participación de los integrantes del grupo?
 - ¿Hubo alguien dirigiendo el grupo? ¿Cómo lo hizo?

Pautas de las tareas:

El grupo deberá realizar en no más de veinte minutos las siguientes tareas:

1. Juntar 15 monedas de 1 peso.
2. Hacer un afiche dirigido a la juventud de un barrio.
3. Preparar un sketch cómico.
4. Conseguir seis hojas de distintas variedades de árboles.
5. Escribir dos estrofas para una poesía.
6. Conseguir algo original.

¹⁶ Actividad extraída de Burin, David, Kart, Istvan y Levin, Luis; "Hacia una gestión participativa y eficaz". Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 1996.

7. Elaborar una consigna de unidad.
8. Escribir una carta de 15 líneas al intendente, planteándole los problemas que afectan al barrio.
9. Hacer 50 panfletos dirigidos a los asociados a otras organizaciones del sector.
10. Hacer un discurso de 3' donde se destaque la importancia de la mujer en los movimientos sociales.
11. Contar un chiste sobre la realidad actual.

Definir niveles de autonomía¹⁷

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

	Asamblea o plenario	Comisión directiva	Comisión de trabajo	Comisión de relaciones institucionales	Otros
Negociar y firmar acuerdos					
Definir inversiones en proyectos					
Establecer planes y estrategias					
Difundir información					
Otros					

¹⁷ Actividad extraída de “Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo - Cuaderno de Trabajo N° 1 para Organizaciones Sociales”; CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Esta publicación se encuentra en <http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones/cartilla%201%20OSC.pdf>

Este cuadro es sólo un ejemplo. Cada organización tendrá distintos ámbitos de decisión y tipos de decisiones a tomar. Si las tareas que se realizan son muy complejas la lista puede ocupar varias páginas. También se puede agregar una columna para aquellas decisiones que requieran del consenso absoluto de toda la organización o agregar columnas si se quiere definir atribuciones de otros roles.



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

3. La selección de mecanismos para la toma de decisiones

Evitar la concentración es fundamental para estimular la participación y un buen funcionamiento de la Red. La división del trabajo y la rotación de tareas y roles además de aumentar el compromiso por la acción común, cohesiona la Red incrementando los niveles de confianza y responsabilidad del grupo. Descentralizar y rotar responsabilidades y funciones prepara a los diversos participantes y desarrolla las capacidades individuales y colectivas.

Introducción del caso

LA CHOZA trabajó con la Red ADRE la rotación y circulación de los lugares de reunión, con el fin de facilitar y mejorar la asistencia de los participantes que se encuentran a diferentes distancias entre sí. También se apropiaron del instrumento de registro de las reuniones, como mecanismo de seguimiento y evaluación de los acuerdos y las acciones de la Red, y en cada reunión es otra persona la que toma nota.



4. La negociación y la mediación para la resolución de conflictos

Introducción del caso

El Servicio Habitacional y de Acción Social –SEHAS– núcleo a 11 redes de adultos/as y jóvenes con las cuales venía trabajando. Teniendo en cuenta que una de las principales estrategias utilizadas es la autogestión de los grupos (sean redes, espacios multiactorales o movimientos), el elemento constitutivo de todo el proceso es el **PROTAGONISMO ACTIVO** de todos y cada uno de los integrantes. Este principio metodológico establece pautas en relación a la transferencia de los elementos de poder, como la información, para que sean canalizados a todos/as los/as miembros de la comunidad con el objetivo de lograr una real participación. Es en este contexto que el SEHAS advierte un error de interpretación del texto de la convocatoria de este Proyecto, dado que supuso que una vez concluido el proceso de fortalecimiento institucional, el CENOC financiaría proyectos específicos de cada una de las Redes que participaran del mismo.


Luego de reconfirmaciones con el CENOC, SEHAS entiende que ha incurrido en un error al respecto, lo que da inicio a una revisión y reformulación de los acuerdos arribados hasta ese momento.

Esto se convirtió en un grave problema ya que los acuerdos establecidos iban en otra dirección. El error podía ocasionar malentendidos, desconfianzas y hasta el alejamiento de alguna red.

Ante este gran desafío, SEHAS interviene de la siguiente manera: en primer lugar, a pesar de ser quien identifica el problema sin que las redes supieran lo que pasaba, lejos de esconderlo, lo expone en su totalidad de manera abierta y sincera. Seguidamente asume su responsabilidad declarando como propio el error y pone a disposición de las redes —sin condiciones— la baja del programa o la readaptación de los acuerdos. Luego, pone el tema a consideración de las redes, quienes lo discuten, analizan y proponen alternativas y posibles soluciones. Tal como era de esperar allí surgen dudas y broncas, pero en última instancia se impone el ánimo de apoyar al SEHAS y negociar con el CENOC para obtener recursos de una forma alternativa.

A pedido de las redes, se convoca al CENOC a una reunión para plantear dudas y formular pedidos. Como fruto de ese encuentro se clarifican los roles de todos los intervinientes: la institución donante (el Banco Mundial), la donataria (el CENOC), las ONGs de Apoyo y las Redes territoriales. También los contenidos del proyecto, los circuitos financieros y los montos disponibles para cada actividad. A pesar del malestar y la comprensible frustración, la posibilidad de contar con toda la información necesaria permite recuperar la confianza y las redes deciden avanzar en el programa, para lo cual redefinen los acuerdos establecidos en los Planes de Trabajo. El SEHAS, por su parte, acordó y reestructuró el Plan General.

El buen diálogo y la existencia de canales de comunicación fluidos (entre consultores – funcionarios y redes) además de un permanente monitoreo y análisis de la situación permitió identificar un problema que, detectado tardíamente, podría haber tenido consecuencias desastrosas. De esta forma un error de interpretación y planeamiento (posible debilidad) se convirtió en una oportunidad para aumentar el compromiso y las confianzas mutuas (fortaleza).

Desde un enfoque que entiende la Participación como un conjunto organizado de acciones tendientes a aumentar el acceso a las decisiones, recursos y derechos de las personas y los grupos más desfavorecidos socialmente, la relación y posición que el SEHAS asume es la de otorgar el poder y el control de la situación a las redes, con el objeto de que sean los propios grupos los que tomen las decisiones en torno a la continuidad o no del proceso. 



Ver en Capítulo 6 del Volumen I de este mismo Manual.

5. La sistematización de experiencias y el aprendizaje compartido

Introducción del caso

Durante el desarrollo del programa se observaron distintos modos de sistematizar las experiencias vividas. Por un lado tanto EDUCAR como SEHAS registraron los datos que iban surgiendo de cada Taller o Encuentro Preparatorio en forma de relatorías e informes parciales, para luego contar con ese material para la redacción de un informe final. Por su parte, la ONG de Apoyo Técnico FEDEM optó por realizar, además de breves informes de proceso, una sistematización final donde expuso el trabajo realizado para luego profundizar en los efectos que produjo y en los aprendizajes que adquirieron las redes participantes. Con estos ejemplos podemos conocer dos estilos o formas de encarar la sistematización:

- Uno, más documental y detallista que apunta a recolectar la mayor cantidad de datos posibles durante el proceso y tenerlos a disposición en el análisis;
- otro, más general y reflexivo que trabaja de lleno con los efectos producidos por el trabajo para a partir de allí poder obtener las conclusiones.

Cada forma de encarar la sistematización tiene que ver con las características de la red y las diversas capacidades de sus integrantes.

Si bien contar con la asistencia de especialistas o personas experimentadas facilita las tareas, esto no impide que la sistematización del trabajo sea encarada por los miembros de la red a partir del estilo propio y con posibilidades específicas.

FEDERACION DE ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE MENDOZA

FEDEM
"Juntos para Servir"

PLAN DE TRABAJO CON REDES TERRITORIALES
Convocatoria Pública realizada por el CENOC
para la contratación de Servicios de
Consultoría

SISTEMATIZACIÓN

Domicilio: Rodríguez 209 - Ciudad - Mendoza Código Postal: 5500
Teléfono: 00-54-261-4288640 Correo electrónico: fedemniez@yahoo.com.ar

Herramienta de trabajo N° 10

Sistematización de experiencias

Una de las actividades previstas en el Seminario de Cierre y Evaluación fue solicitar a las redes participantes que elaboren una pequeña reseña sobre el proceso atravesado durante el proyecto.

Guía de preguntas para la sistematización de experiencias¹⁸

¿Cuáles experiencias sistematizar?

La idea es detectar “prácticas significativas” evitando hablar de prácticas “exitosas”. La mayoría de las experiencias han tenido obstáculos que se han ido superando.

¿Qué aspectos de las experiencias transmitir?

Es necesario dar una primera mirada que permita “extraer” de la experiencia aquellos aspectos que impliquen un tipo de aprendizaje o una relación de causa y efecto que pueda ser aplicada nuevamente en otro contexto. Es decir, pasar del campo de la vivencia hacia el campo de la producción de conocimientos.

En este camino, es deseable identificar algunos ejes o dimensiones de análisis que orientarán los procesos de sistematización y marcarán qué aspectos principales de esa experiencia nos van a interesar más.

Posteriormente, es necesario dar una segunda mirada a la experiencia y generar una narrativa (relato) de la experiencia. En este sentido, este segundo nivel se propone ordenar lo vivido y traducir una experiencia multideterminada a un lenguaje que permita su posterior análisis e interpretación.

¿Quiénes cuentan la historia?

Es importante que colaboren con la reconstrucción de la experiencia diferentes tipos de actores partícipes de la misma que pueden tener percepciones diferentes de lo sucedido, de su origen, evolución, utilidad o impacto.

¿Contar toda la historia o una parte?

La sistematización no tiene que cubrir toda la experiencia. Es preferible delimitar el relato en un tiempo y lugar.

Por último es importante ver la conexión de la experiencia con varios niveles: lo personal y lo local, el nivel micro; lo interinstitucional, lo colectivo, lo regional, el nivel meso; lo nacional e incluso lo global, el nivel macro. Es entonces necesario ver las partes y el conjunto de la experiencia, lo pequeño, lo puntual que pudo haber influido y también lo más complejo ya que esto permitirá obtener mejores explicaciones de los procesos que se lograron —o no se lograron— generar.

¹⁸ Extraído del Documento de trabajo Sistematización de experiencias, elaborado para el Seminario de Cierre por Claudia Igaz.




III

Componentes de la metodología





Comunicación

Mucho se ha hablado ya sobre la comunicación en el desarrollo y evolución de las organizaciones. Para eso podemos remitirnos al cuaderno sobre Comunicación del PAD, producido por el CENOC. 

Para una red este es un tema central ya que toda red necesita...

...conocer

...conocerse

...hacerse conocer.

Entonces, aprender a producir la información que se necesita y a crear los canales para que la información circule, será una cuestión determinante en la vida y desarrollo de cualquier tipo de Red. En este sentido, podemos mostrar algunas experiencias realizadas durante el Proyecto.

1. Diseño participativo de la comunicación comunitaria

Introducción del caso

El consorcio integrado por FPVS, Labranza y Cambio Democrático desarrolló para las redes UPV y UVA diferentes herramientas de comunicación (volantes, folletos, banderas, publicaciones) utilizando la metodología de diseño participativo para la comunicación comunitaria. Para ello, se puso a disposición los materiales necesarios y un equipo de Profesionales Comunicadores que trabajaron directamente con los vecinos interesados.

Estas redes compartían la visión de que la comunicación debe propiciar la bidireccionalidad entre las organizaciones y la población con la que se relacionan. Es por ello que buscaron conocer las opiniones de aquellos a los que iban dirigidos sus mensajes, y de esta manera delinear un discurso en un lenguaje claro y compartido.

La diferencia entre esta práctica y la que podría utilizar cualquier agencia de publicidad es que siempre se relacionaron los conocimientos y las técnicas instaladas en las organizaciones y en los propios vecinos (ese conocimiento no sistemático usualmente denominado “saber popular”), con el saber científico o técnico, sistematizado y reconocido o acreditado en ámbitos académicos. La relación entre estos saberes, usualmente se torna conflictiva. Pero en este caso, pudo desarrollarse sin prejuicios. Gracias a la heterogeneidad y diversidad de los recursos integrados en el Consorcio de Organizaciones Técnicas de Apoyo, pudo formarse un equipo interdisciplinario de profesionales: encuestadores, comunicadores sociales y educadores populares. Esta dinámica de trabajo permitió el desarrollo de aprendizajes y nuevos conocimientos para todos y cada uno de los participantes en el proceso.

Las Redes con las cuales trabajó la Fundación Educar también le dieron fundamental importancia a la creación de trípticos y folletos institucionales.

Herramienta de trabajo N° 11

Diseño y planeamiento de la comunicación comunitaria

El siguiente es un esquema posible para planificar una estrategia de Comunicación Comunitaria. La estrategia surgirá a partir de responder las preguntas de la columna derecha.

Aspectos de la estrategia	Preguntas a responder
Objetivos	Para qué
Metas o resultados	Qué y cuánto se espera lograr
Actores involucrados en la acción comunicacional. Cantidad, características (edad, sexo, educación, ingresos)	Con quiénes y para quiénes
Características socioculturales, lenguaje que utilizan, intereses, gustos estéticos, valores, historias que generen interés, motivaciones	Con qué lenguajes y códigos, con qué argumentos o contenidos

continua en página siguiente

Cobertura geográfica/Circuitos en los que se distribuirá o compartirá el programa o el material gráfico y forma concreta en que se realizará dicha distribución	Dónde se debe establecer la comunicación y cómo se establecerá contacto con los interlocutores
Productos (medios de comunicación a utilizar)	Con qué medios, qué piezas debemos producir
Problemas o acciones o conceptos a compartir	Qué conceptos, ideas, recomendaciones, acciones o advertencias se tienen que compartir o comunicar para lograr el objetivo
Actividades (descripción de la acción comunicacional)	Qué vamos a hacer en concreto
Metodologías y técnicas	Cómo. Con qué formatos
Canales para establecer feedback	Cómo prevemos que participen los interlocutores en la gestión o el ajuste de lo que se comunica
Duración de la acción comunicacional	En cuánto tiempo. Cómo es la secuencia de pasos
Recursos necesarios (personal técnico, materiales, infraestructura, avales institucionales, tecnología)	Con qué
Presupuesto	Cuánta plata se necesita
Criterios de evaluación	En qué nos fijaremos para evaluar
Indicadores	Qué mediremos concretamente
Medios de verificación	Cómo lo mediremos
Instituciones responsables de su ejecución	Quiénes y qué pondrá cada parte

Incluiremos a continuación y a modo de ejemplo, un plan de comunicación para la etapa inicial de convocatoria para desarrollar un diagnóstico participativo. La primera parte define los objetivos, metas, criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación.

Etapa de convocatoria

Objetivos:

Facilitar el diálogo, entenderse, llegar a consensos, hacer frente a los problemas de comunicación que aparecen al chocar lógicas encontradas. Motivar. Involucrar a los productores y a otros actores.

Metas o resultados:

Lograr que participen al menos 30 personas en cada uno de los 15 grupos de trabajo que se organizarán en sitios diferentes del territorio y que sean heterogéneas en su pertenencia sociocultural, profesional, étnica y demográfica (hombres y mujeres, jóvenes, adultos y ancianos, etc.).

Criterios de evaluación	Indicadores	Medios de verificación
Difusión	Cantidad de personas enteradas de la idea y cantidad de personas que han registrado y agendado el lugar, día y hora de la convocatoria	Encuesta
Penetración	Ídem según zona geográfica y sector social	Encuesta y listas de participantes a las reuniones con datos sociodemográficos (sexo, edad, domicilio) y de actividad
Participación	Cantidad de personas que asisten a las reuniones y que hacen uso de la palabra	Listas de participantes. Sociograma o notas de la reunión que muestren cómo se dio la participación

A continuación, en la segunda parte de la planificación, tomaremos dos actores específicos para completar las estrategias orientadas a los mismos. Para finalizar la planificación, deberían completarse nuevas columnas, una por cada una de los actores involucrados que se diferenciaron en el Diagnóstico comunicacional.

<p>Actores. Cantidad, características (educación, edad, sexo, ingresos)</p>	<p>500 familias de pequeños productores tabacaleros de la zona rural</p> <p>Ingresos medios. Poca juventud. 30% hombres y 70% mujeres. Escolaridad completa y casi todos alfabetizados</p>	<p>1600 Familias urbanas (50% comerciantes, empleados públicos, profesionales; 30% trabajadores, 20% desocupados pobres e indigentes)</p> <p>Mitad hombres, mitad mujeres. Pirámide de edad similar al promedio nacional. 30% tiene estudios medios completos. Sólo el 10 % no completó primaria. Todos alfabetizados</p>
<p>Características socioculturales, lenguaje, intereses, gustos, valores</p>	<p>Muchos hacen trabajo extra pre-dial fuera de la época de cosecha de tabaco. Arraigo. Cultura del esfuerzo. Consumen música regional. Poca presencia de TV y tecnología de comunicación. Sociedad conservadora y machista.</p>	<p>Se consume mucha TV y radio, inclusive en sectores pobres. Hay mucha influencia cultural televisiva. Se reniega de la cultura local. Actividad cultural intensa en los clubes de colectividades migrantes (siriños, españoles, italianos, bolivianos)</p>
<p>Cobertura geográfica / Circuitos</p>	<p>Zona del valle, a 30 km2 del ejido urbano. Comunidad chica y aislada</p> <p>Reuniones de la cooperativa y en la escuela.</p> <p>La radio es el principal medio de comunicación local.</p>	<p>Tejido urbano.</p> <p>Clubes de colectividades.</p> <p>Reuniones en dos bares. Entrada y salida de escuela. Misa los domingos y asambleas evangélicas.</p> <p>Fila de banco, especialmente los días de pago de subsidios. Municipalidad.</p>
<p>Productos/Medios a utilizar</p>	<p>Radio FM de la cooperativa.</p> <p>Folletos y power point.</p> <p>Pasacalle en la ruta. Cartelera en la escuela</p>	<p>Programas de Radio AM local: Campo y ganas y "Para todos".</p> <p>Programas de TV abierta local: Noticiero y Hacedores de progreso.</p> <p>Afiches y Carteleras en espacios de concentración.</p>

continúa en página siguiente

Mensajes	<p>El futuro de nuestros hijos depende de lo que hagamos hoy. Si se ofrecen alternativas, los jóvenes se quedan y se arraigan.</p> <p>Pensemos entre todos el futuro.</p>	<p>¿Qué futuro queremos?</p> <p>¿Qué problemas tenemos que enfrentar hoy?</p> <p>Tenemos que reunirnos todos para pensar cuáles son las alternativas y ponernos en marcha.</p>
Actividades	<p>Entrevista en la radio y pautado de micros radiales continuos.</p> <p>Presentación con entrega de folletos y proyección de power point durante la Asamblea mensual de la cooperativa. Presencia en la fiesta patronal. Charla con alumnos de la escuela y entrega de folletos.</p>	<p>Invitaciones a espacios radiales y televisivos. Producción de videos sobre situaciones problema que se abordarán en las reuniones de diagnóstico del PDT.</p> <p>Producción y pegatina de afiches.</p> <p>Producción, ubicación y actualización de carteleras. Distribución de folletos en actividades sociales.</p>
Metodologías y técnicas	<p>El folleto tendrá poco texto y muchas imágenes, remitirá al pasado, presente y futuro de la localidad y apelará a la participación.</p> <p>Los micros radiales incluirán pequeños testimonios de gente reconocida de la zona que transmitirán la importancia de un PDT en la región.</p>	<p>Se realizarán dos tipos de folletos, según el nivel de educación y el consumo de medios de cada sector.</p> <p>Las carteleras tendrán 5 secciones: agenda; problemas; proyectos e ideas de soluciones; avances; deje su opinión.</p> <p>Los videos mostrarán situaciones de conflicto (basura, circulación, desertificación, deforestación, desarraigo, etc.) y luego impulsará a la acción: participe en las reuniones</p>
Canales para establecer feedback	<p>Se hará una validación de los folletos y micros antes de difundirlos con dos grupos focales.</p> <p>Se dará un teléfono celular para que la gente haga consultas.</p> <p>Se pedirá a la maestra que se comunique si hay comentarios que hagan los padres.</p>	<p>Se validarán los folletos, afiches, carteleras y videos antes de difundirlos con 4 grupos focales mixtos, 1 x c/sector social.</p> <p>En apariciones en radio y TV se pedirá a la audiencia que se comunique a un Tel. si tiene dudas o quiere proponer algo.</p> <p>Las carteleras incluyen un espacio para opiniones: se recorrerán cada 4 días para levantar información.</p>

Duración de las acciones de comunicación	Dos meses. Se realizarán cuatro visitas, una cada quince días, en las que se recorrerá la escuela, la FM y la cooperativa. Una de ellas para la fiesta regional.	Dos meses. Se participará en 15 eventos sociales para distribuir folletos y 15 apariciones en medios, la semana previa a las primeras reuniones. Las carteleras se mantendrán como espacio de comunicación luego de convocatoria inicial.
Recursos (personal técnico, materiales, infraestructura, tecnología)	Grabador digital de periodista. Computadora gráfica. Imprentita local. Pasacalle: fabricarlo con bolsas de arpillerita plástica y 2 troncos. Se necesita alambre y escalera (Municipio). Camioneta del INTA. Hay que sumarse a los viajes a la zona. La cooperativa tiene proyector para pasar el PP.	Cámara de video y camarógrafo de prensa del municipio. Editar en INTA, en computadora que sabe manejar Ismael. Folletos y afiches se diseñarán allí. Movilidad para la pegatina de afiches y el control de carteleras la pone Juan (su motito). La impresión de afiches se hará en la imprenta de la capital. Se encarga Jorge cuando va a las reuniones de la UP.
Presupuesto	Producción micros radiales \$400 Copias en CD para FM: \$4 Producción de folleto para zona rural \$300 Impresión de folleto x 500 \$250 Pasacalle \$200.- Nafta para 4 viajes en camioneta \$250 Costo de espacios de difusión en la FM \$500 Diseño de power point \$150 Insumos para producción de videos \$400	Impresión de afiches \$3000 Impresión de folletos \$700 Nafta para motito por dos meses \$100 Copias de video para canales \$10 Producción de 10 carteleras \$500.-
Personas responsables de su ejecución	Micros radiales: Ernesto y Silvia. Diseño de folleto y power point: Jorge supervisa, diseña Ismael. Pasacalle: Juan y Ernestina.	El vocero para ir a espacios radiales y televisivos será Jorge, que llevará en cada caso a otro actor significativo. Ismael diseña afiches, folletos y cartelera. Jorge ve contenido. Juan y Ernestina: distribución de afiches y carteleras.

continúa en página siguiente

Incluimos a continuación un folleto y un volante producidos en el marco del Proyecto, como muestra de distintas estrategias de comunicación posibles de implementar.

qué es recosur

Es un conjunto de Organizaciones Sociales que se proponen articular con otras para compartir estrategias, experiencias, conocimientos, información, que permitan el fortalecimiento de nuestras organizaciones y puedan incidir en las políticas públicas locales y regionales.

qué queremos

- Definir problemas y elaborar juntos nuevas alternativas para resolverlos.
- El fortalecimiento de los grupos y la integración de los distintos sectores que interactúan en cada lugar.
- Compartir experiencias.
- Encontrarnos.
- Reflexionar sobre nuestras prácticas.
- Construir conocimiento.

quiénes participan

Todas las organizaciones comunitarias, con voluntad solidaria y democrática.

- Grupos Comunitarios.
- Centros de formación.
- Clubes.
- Sociedades de fomento.
- Huertas comunitarias.
- Cooperativas.
- Cooperadoras escolares.
- Asociaciones civiles.
- Centros de discapacitados.
- Fundaciones

para qué

Para identificar en conjunto las necesidades y potencialidades por parte de las organizaciones y el Estado, para elaborar y proponer las estrategias y acciones más adecuadas para transformar la realidad.

“Hay redes que atrapan, que aprisionan; y hay redes que liberan, que permiten un mejor y mayor ejercicio de las libertades de expresión y asociación...”

recosur red conurbano sur

VOS TAMBIÉN SOS PARTE DEL MEDIO AMBIENTE
SUMATE Y AYUDÁ A PRESERVARLO

RED ECOMBIENTAL CATAMARCA

RED ECOMBIENTAL CATAMARCA

CENOC CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

Fundación Educar

Por consultas llamá al / 03833 - 459620 / 452070

Tenemos un solo MEDIO AMBIENTE,
y mucho por hacer para preservarlo.

MUNICIPALIDAD DE SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA

BERNARDO DEL VALLE DE CATAMARCA

OBJETIVOS DE LA RED

GENERAL:
Promover la participación de mujeres y hombres en un plano de igualdad, mediante asociaciones articuladas y consensadas por la Red, fomentando estrategias de desarrollo sustentable a través de la inclusión en el diseño de políticas sociales en el Municipio.

ESPECÍFICOS:
Trabajar en la elaboración de políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de nuestro medio ambiente, con estrategias y proyectos de acción consensuados.

Orientar el accionar a un enfoque ambiental, desde el territorio de San Fernando del Valle de Catamarca, trabajando una propuesta integral, a través de planes estratégicos, sobre los residuos sólidos urbanos, considerados el mayor problema actual.

TALLERES DE TRABAJO
Fortalecimiento Institucional con la Fundación Educar

MUNICIPALIDAD DE SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA

2. Construcción de una historia común

Introducción del caso

El SEHAS registró en relatorías escritas los encuentros preparatorios en el que participaron las redes para definir el curso del programa y produjo cartillas escritas para cada uno de los Módulos Teóricos de las capacitaciones que se realizaron posteriormente. Esta forma de registro permite que toda la experiencia perdure en el tiempo, pueda ser mejor aprovechada para difundir lo vivido, y puedan evaluarse los resultados al interior y al exterior de las redes. Este insumo también puede utilizarse para replicar las experiencias, tal como sucedió en el trabajo que la ONG de Apoyo Técnico había realizado en la Provincia de Córdoba: la misma estrategia de intervención se reprodujo en la Provincia de Santa Fe con la Red de 21 Barrios de Reconquista.

A su vez, los facilitadores de EDUCAR realizaron informes para cada taller que produjo. La relatoría de esas reuniones rescata la propia historia de las redes y fomenta una mejor evaluación y control de los procesos.

La técnica para registrar las reuniones en actas y relatorías también fue utilizada con buenos resultados por LA CHOZA durante los distintos tipos de encuentros que realizaron.

El mismo proyecto financiado por la donación del Banco Mundial e implementado por el CENOC se propuso sistematizar, analizar y difundir la experiencia desarrollada. Estos Cuadernos son el resultado de dicho trabajo.

Herramienta de trabajo N° 12

Alternativas para comunicar los resultados de cada reunión

Incluimos en la página siguiente una breve síntesis de una primera reunión de intercambio sobre el proyecto convocada por el SEHAS, que sirvió posteriormente para difundir la propuesta hacia el interior de las organizaciones.

ESPACIO DE INTERCAMBIO Y ACCIÓN DE ORGANIZACIONES

¿CÓMO SURGE LA PROPUESTA?

La propuesta surge a partir de diferentes evaluaciones realizadas entre los miembros directivos de las organizaciones y técnicos de SeHAS en relación a la situación actual de las mismas:

- Desmovilización y desarticulación de las organizaciones.
- Trabajo acotado, en la mayoría de los casos, a la regularización legal de las organizaciones.
- Realización de muchas gestiones con pocos resultados concretos.
- Demanda explícita de los dirigentes ya que se visualizó que estando juntos se consiguen mayores y mejores resultados.
- Trabajar juntos otras necesidades y problemas más allá del tema de hábitat.

Luego de llevar a cabo varios encuentros entre los dirigentes de las organizaciones, se acordaron conjuntamente los términos generales de la propuesta.

¿CUÁL ES LA PROPUESTA PROPIAMENTE DICHA?

⇒ ¿QUÉ SE QUIERE LOGRAR?

"Crear un espacio de intercambio, análisis, decisión y acción conjunta entre las organizaciones y SeHAS"

⇒ ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE ESTE ESPACIO DE ORGANIZACIONES?

- Es un espacio en donde se respetan como valores: **COMPROMISO, RESPETO, CONFIANZA, DEMOCRACIA.**
- Es un espacio en donde el sueño compartido entre todas las organizaciones es: "UNIR FUERZAS"

⇒ ¿CUÁL ES EL ROL DE ESTE ESPACIO DE ORGANIZACIONES?

El espacio integrado por las organizaciones cumple varios roles.

→ **HACIA DENTRO** (entre las organizaciones que lo integran y sus respectivos socios)

- **CONTENEDOR:** Solidarizándose, incluyendo y conteniendo las diferentes situaciones por las que están atravesando las organizaciones, promoviendo la solución a sus necesidades y problemas.

Según el sentido de la relatoría, la misma puede tener un mayor grado de precisión, incluyendo los intercambios y precisando quiénes dijeron tales o cuales argumentos. De todos modos, en estos casos donde la relatoría es más extensa, es recomendable incluir al principio una síntesis de una página donde figure quiénes participaron, cuáles fueron los temas tratados y cuáles fueron los acuerdos a los que se llegaron.

A continuación incluimos un fragmento de una relatoría de una reunión de una red de organizaciones rurales donde se debían definir estrategias de comunicación interna y externa. Esta relatoría fue realizada utilizando este criterio, que es útil cuando se trata de reuniones donde se debaten algunos aspectos problemáticos y deben tomarse decisiones, a diferencia de aquellas otras donde el eje está puesto en compartir informaciones.

Juan Pérez Vázquez propone que alguien se ocupe de compilar la información de todas las regiones y produzca un informe que se difunda a todo el país.

Ernesto Villar comenta que la onda corta puede ser una propuesta novedosa para llegar a todos lados, ya que no es muy utilizada. Sabe que es usada por algunas organizaciones rurales en Santiago del Estero. Por ejemplo, comenta que LV10, de onda corta, es la única emisora que se escucha en el desierto Lavalle, en Mendoza.

Enrique García propone usar el MSN generando contenidos para bajar a los celulares y como forma de generar redes de comunicación. Mucha gente se comunica con mensajes de texto. Sin embargo esto es particular de cada zona porque en muchas zonas no llega la telefonía celular.

Germán Lavela dice que una cosa es la comunicación dentro de la organización local, otra cosa es la comunicación entre los productores a nivel local y otra cosa es la comunicación en la red. Y plantea que es necesario organizar capacitaciones sobre comunicación.

Matías Bercovich dice que es necesario pensar en las diferencias, ya que por ejemplo, hay acá tres personas de Neuquén, de la misma provincia, pero con realidades completamente diferentes. Por lo tanto, aunque sean de la misma provincia hay compañeros que no pueden representar a otros con realidades tan diferentes.

Jorge Saldívar dice que es necesario solicitar financiamiento para el equipamiento y la capacitación en medios. Incluso propone para un próximo encuentro ya pensar proyectos de comunicación o de capacitación que se puedan presentar para ser financiados.

Gabriel Soruco piensa que la comunicación debería ser circular, democrática y participativa. Esa debe ser la estrategia de comunicación de la red.

Daniel Pacheco, de Esquina, propone que en cada mesa provincial debe haber un referente de comunicación para poder armar esa estrategia.

Edgardo Toneli, de Moreno, dice que todo lo que hagamos tiene que tender a lograr organización y todas las discusiones que se lleven adelante deben ser orgánicas.

Etcétera...

3. Producción colectiva de materiales e información específica de la Red

Introducción del caso

La Fundación EDUCAR propuso que en cada Taller se intentara producir un instrumento escrito para comunicar lo trabajado, y a la misma vez, para poder preservar las experiencias. Así fue como los participantes diseñaron al final de cada Taller una herramienta de comunicación (notas dirigidas a funcionarios, afiches, trípticos, volantes, actas, mapas, gráficos, etc.). La utilización de estos productos permitió trabajar de forma práctica los contenidos del taller, y a su vez, realizar una acción concreta que sirviera a los objetivos de la red.

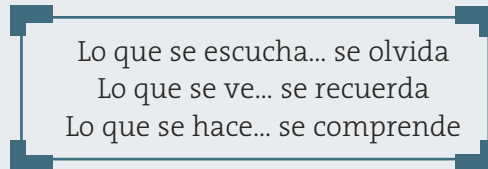


También se distribuyó material didáctico o artículos teóricos utilizados en las capacitaciones. Esta opción permitió la socialización y aprovechamiento de la información al interior y al exterior de las redes buscando un acceso y un flujo democrático de los recursos.

Herramienta de trabajo N° 13

La visualización como metodología participativa en la red

La meta de la visualización es expresar ideas, conceptos, programas, experiencias en forma escrita o por medio de imágenes. Se basa en la idea de aprender haciendo, de forma de poder comunicarlo a otros en forma entendible y legible.



La visualización democratiza la palabra, obliga a ser preciso y breve, permite agrupar y reagrupar imágenes o frases, sirve de memoria externa y facilita la documentación de los procesos.

Las reglas de la visualización son las siguientes:

- a. Se utilizan tarjetas o tarjetones de cartulina de colores variados, que pueden también tener formas variadas (rectangulares, circulares, romboidales, pero también pueden tener como forma la silueta de algún elemento que tenga valor simbólico: nubes si en ella se va a escribir sobre el cambio climático, o una silueta de fábrica se sobre ella se escribe un texto relacionado con el desarrollo industrial, por ejemplo).
- b. En estas tarjetas se escriben diferentes tipos de textos o dibujos y se van ubicando sobre una cartulina o pizarrón de fondo pegándolos con cinta adhesiva —haciendo pequeños rollitos para lograr pegamiento de ambos lados.
- c. Se escribe con la parte ancha del marcador y de manera legible. Debe reconocerse la letra a ocho metros de distancia. Si los participantes se encuentran a más de ocho metros del pizarrón o afiche base, la metodología no puede aplicarse.
- d. Se empieza a escribir en las tarjetas siempre arriba a la izquierda, de manera de tener más espacio.
- e. Se escriben tres o cuatro líneas por tarjeta como máximo. Esto obliga a realizar un esfuerzo de síntesis y pensar bien la idea que se quiere expresar.
- f. Las tarjetas deben ser móviles para permitir cambiarlas de lugar a medida que avanza la actividad. Por ejemplo, a partir de un debate se pueden encontrar nuevas relaciones o modificar los criterios de análisis o a partir de una actividad para realizar una reconstrucción histórica puede cambiarse el orden de la secuencia a medida que van surgiendo nuevos hechos o datos.



Participación

La participación es la clave para alcanzar cualquier objetivo de fortalecimiento. Solo con más y mejor participación puede mejorarse la identidad y el modelo operativo de una red. 

La participación no es sólo un TEMA que se encuentra presente en la vida de las redes y las organizaciones en general. La participación es una ACCIÓN SUSTANTIVA en la vida de las personas, las organizaciones y las sociedades todas. Es por esto que, hace ya muchos años, las organizaciones se ocupan y preocupan por el cómo lograr una mayor y mejor participación. En este punto, resulta útil distinguir entre la calidad y la cantidad de participación para poder intervenir no solo en el número de participantes sino en la forma y el compromiso que se invierte en la participación. ¿Cuántos somos? ¿Quiénes vinieron? ¿Somos suficientes?

En términos generales se puede pensar que para mejorar la participación de una red, la clave pasaría por encontrar los puntos de interés que motive la intervención de quienes queremos que se conviertan en “participantes”. Si el tema no logra despertar interés y el trabajo es arduo y tedioso seguramente la participación tenderá a disminuir.

1. Evaluación y proyección participativa

Introducción del caso

Como experiencia de las ventajas de involucrar a los colaboradores y mejorar su participación, podemos tomar el ejemplo del encuentro realizado por la red “Escuela Agronómica El Surco”. Esta red organizó un evento de evaluación y proyección de las actividades de la escuela con alumnos, pioneros, formadores, organizaciones comunitarias, ONG’s de apoyo, referentes del sector educativo público local y provincial, y miembros de organismos de gobierno.



Ver sobre esta temática los aprendizajes recogidos en los Capítulos 1 y 2 del Volumen I de este Manual.

Durante el encuentro se presentó una rendición de cuentas de lo actuado y un análisis del estado actual de la escuela. Se puso en discusión la información brindada, y se efectuaron propuestas y recomendaciones para las actividades a realizarse. Como producto final se reafirmó la coherencia y el equilibrio de la relación entre los distintos actores y se revalorizó lo que viene sosteniendo a la Red, y el reconocimiento de los valiosos aportes de cada uno de los actores intervinientes. Como resultado la red pudo reafirmar sus buenas estrategias y reevaluar los errores cometidos contando con el respaldo de la opinión y soporte de los participantes y aliados de la Red.

De igual modo, el Programa de fortalecimiento de redes territoriales culminó con la organización de un encuentro Nacional y un Seminario de Evaluación realizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 28, 29 y 30 de Mayo de 2008. Al mismo concurrieron representantes de las 48 Redes, las 8 Organizaciones de Apoyo, el CENOC y el Banco Mundial. Gracias a la coordinación del apoyo técnico de la Asociación Educación para Todos se desarrolló durante dos días de trabajo una evaluación participativa. Sus resultados se expresan en el capítulo 7 del volumen I de este mismo Manual.

Herramienta de trabajo N° 14

Motivaciones para participar en la red¹⁹

Los siguientes dos ejercicios permiten evaluar las motivaciones de los miembros de la red para participar en ella. De esta manera podemos determinar las causas que llevaron al compromiso de nuestros miembros, y con ello establecer estrategias de articulación con otras organizaciones. El mismo diagnóstico puede ser aplicable para conocer las razones que involucran a colaboradores y aliados.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

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

Consigna: En el siguiente cuadro se enumeran una serie de motivaciones posibles para participar. Si hay suficiente confianza en el grupo, se puede leer cada línea y que quienes se sientan identificados con lo que expresa como motivación levanten la mano. Según la cantidad de manos levantadas se hará una cruz en alguna de las 4 columnas (muchas, varias, pocas, ninguna).

¹⁹ Actividad extraída de “Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo - Cuaderno de Trabajo N° 1 para Organizaciones Sociales”; CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales – Presidencia de la Nación; 2007.

🔗 Esta publicación se encuentra en:

<http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones/cartilla%201%20OSC.pdf>

Si no hay confianza se puede copiar la lista y entregar una copia a cada participante para que marque con cuáles alternativas se identifica. Luego se procede a hacer el conteo manteniendo el anonimato.

	Much@s	Vari@s	Poc@s	Ningun@
1. Intereses propios de cada organización				
Conseguir recursos				
Facilitar el acceso a servicios públicos				
Obtener información sobre subsidios y ser un agente de distribución de los mismos				
Dar capacitación				
Incidir en políticas públicas				
Otros...				
2. Intereses relacionados con el impacto de las acciones de la Red				
Ampliar el tipo de servicios que brinda cada organización				
Ampliar la cantidad de beneficiarios de los servicios				
Incidir o participar en las decisiones sobre la forma en que se va a utilizar el presupuesto del gobierno local o sobre cómo se ejecutan las políticas públicas				
Gestionar y obtener recursos para sostener las iniciativas de las organizaciones que integran la Red				
Participar en el monitoreo de las políticas públicas				
3. Otros intereses (especificar)				

¿Cuáles de las motivaciones enumeradas en el cuadro anterior podrían llegar a lograrse, potenciarse o completarse si la organización se articulara con otras organizaciones?

.....

¿Con cuáles pudieron articular hasta ahora?

.....

¿Con cuáles les interesaría articularse?

.....

Ejercicio de diagnóstico y evaluación²⁰

Ahora les proponemos que evalúen una actividad o proyecto que hayan realizado en su Organización Comunitaria.

Tengan en cuenta para ello los elementos y preguntas que les presentamos:

¿Qué se hizo?

¿Cómo se hizo?

¿Quién lo hizo?

¿En cuánto tiempo?

¿Con qué recursos?

¿Qué se logró?

¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto? ¿Cómo influyeron?

.....

¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

.....

¿Cómo influyeron entre sí las Metodologías con los Resultados con los Objetivos y con los Factores externos?

.....

²⁰ Actividad extraída de “PAD – Capacitación para Organizaciones de Base. Cuaderno de Trabajo II – Planificación”. CENOC – Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales – Presidencia de la Nación; 2007.

Esta publicación se encuentra en:

<http://www.cenoc.gov.ar/documentos/cartillas/Cartillas%20BAJA%20RESOLUCION/Planificacion.pdf>

2. Democratización del acceso a la información

Introducción del caso

La Red Re.Co.Sur posee una fuerte identidad grupal y un amplio reconocimiento de su trabajo dentro de su zona de influencia. Sus objetivos apuntan a incidir en la gestión, el control y el diseño de las políticas públicas, tendiendo a una mayor equidad e inclusión social. Una de sus preocupaciones centrales se vincula con la capacidad de elaborar y presentar proyectos y también en detectar y vincularse con diversas fuentes de financiamiento.

Como resultado de la capacitación y la asistencia de la Fundación Organización Comunitaria, Re.Co.Sur logró crear un archivo para la clasificación de los datos fundamentales de cada organización que constituye la red. Para ello, debió revisar la información relativa a la constitución formal de las organizaciones, a los proyectos que las organizaciones desarrollaban, el presupuesto de cada iniciativa, el registro de las donaciones (en especie o en horas de trabajo de voluntarios), y los aspectos legales y contables (elaborando memoria y balance). De esta manera se creó un Bibliorato de cada Organización, que contiene documentación legal y específica de cada una.


Contar con esta información clave para las necesidades de la red de manera organizada y accesible, fomentó y mejoró la participación de la red, dado que se desató un trabajo dinámico al crear el registro (donde todas las organizaciones necesariamente debieron intervenir para aportar y revisar datos), y también porque compartir la información es el primer paso en un proceso que se orienta a que todas las partes pueden acceder a los recursos del conjunto. Esta situación habilita una mejor predisposición a la inclusión activa de los miembros y a la concreción de los proyectos de las organizaciones y de la red.

Esto también se puede hacer a través de internet, siempre que el nivel de digitalización de las organizaciones sea suficiente para evitar que esta tecnología genere exclusiones. Un ejemplo de esto se puede ver en la página siguiente, donde copiamos un formulario electrónico que puede verse en:

 <http://www.lamestiza.org.ar/encuesta/index.html>

LA MESTIZA

EL ARTE, EL PUEBLO, LA TRANSFORMACION SOCIAL



encuesta

< [Inicio](#) < [Atrás](#)

Todos los datos volcados en estas encuestas y a través del sitio de La Mestiza van a ser de acceso público para la difusión de acciones culturales y la construcción de circuitos alternativos, por eso va a actualizarse permanentemente.

Gracias por acercarnos tus datos, La Mestiza quería conocerte.

Organización o grupo:	<input type="text"/>
Correo electrónico:	<input type="text"/>
Página web :	<input type="text"/>
Dónde y cómo ubicarnos	
Domicilio:	<input type="text"/>
CP: <input type="text"/>	Provincia: <input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
¿Qué hacemos? Actividades que desarrollamos	<input type="text"/>
Tenemos un espacio abierto a los vecinos del barrio	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
Se comparten materiales y obras artísticas alternativos	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
Somos autónomos de partidos políticos, estado y gobiernos	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
Somos autónomos de empresas privadas con fines de lucro	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
Si dependemos de un partido político, gobierno, empresa privada, etc., de cuál se trata:	<input type="text"/>
¿Cuántos somos? Qué cantidad de personas desarrollamos actividades periódicamente	<input type="text"/>
De nuestras actividades nos interesa difundir especialmente	<input type="text"/>
Acerca de la posibilidad de construir un circuito alternativo (solidario) de producción y circulación de bienes culturales, opinamos que:	<input type="text"/>
También queremos transmitir que...	<input type="text"/>
<input type="button" value="Enviar el mensaje"/>	

info@lamestiza.org.ar | www.lamestiza.org.ar | [Atrás](#)

Herramienta de trabajo N° 15

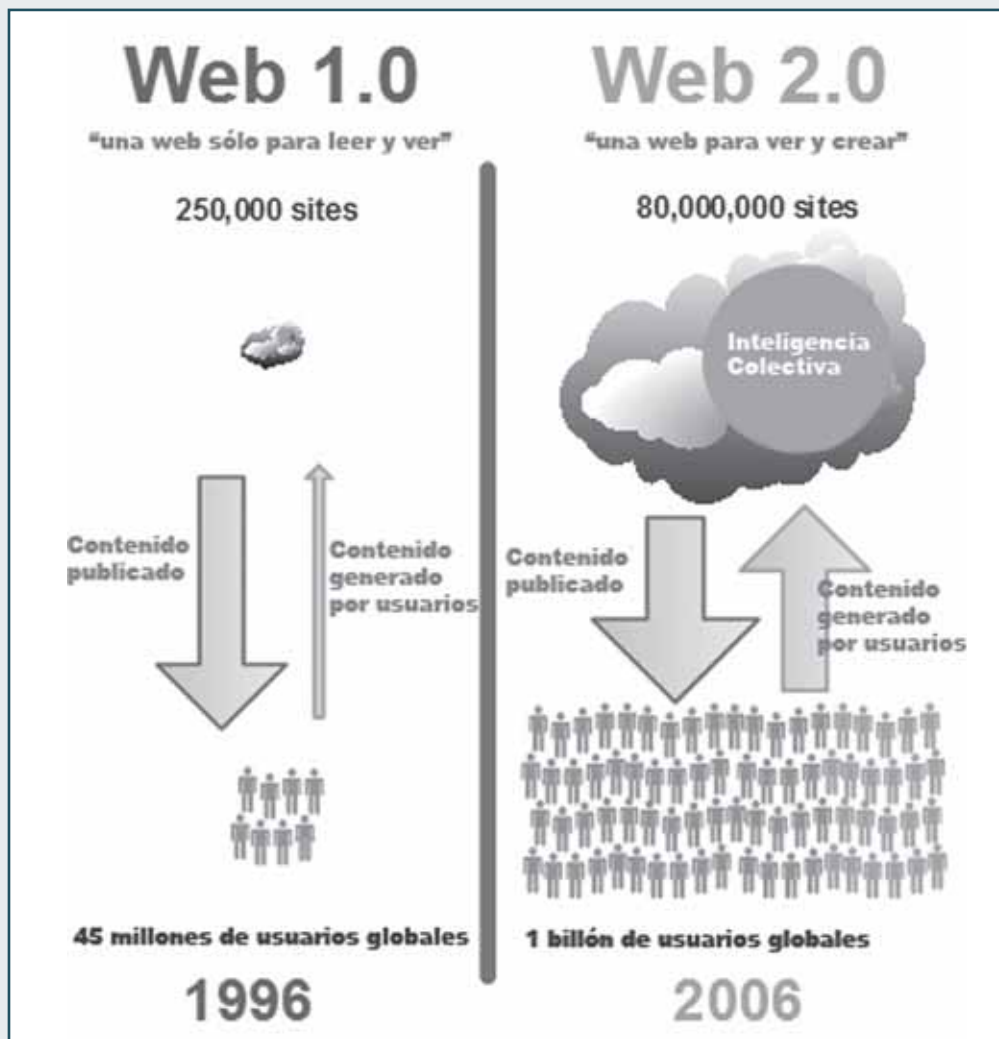
Utilizar la web 2.0 y diseñar un blog para la red

El contenido de este apartado es una adaptación de un material preparado por Eduardo Betas para Incluir Asociación Civil.

En los últimos dos años se ha dado una evolución (que también implica una revolución) en el mundo de Internet al pasar de la web 1.0 a la web 2.0.

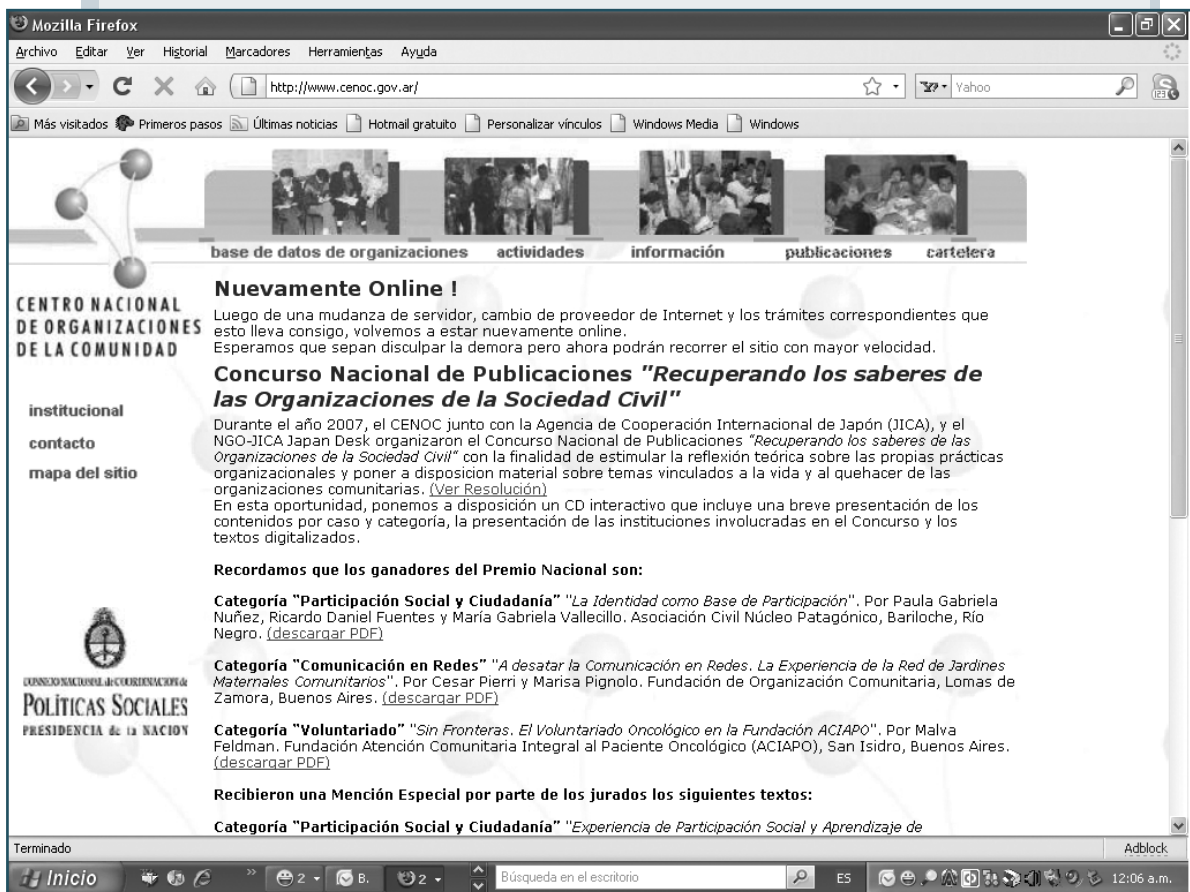
Una de las causas del fracaso de Internet a fines de los '90 se debió a que se quiso tomar un nuevo medio con los antiguos modelos de gestión de medios masivos.

El modelo de mass media del siglo XX fue aquel de emisor a público; el de comienzos de este siglo es el de emisor a receptor, de persona a persona. Así, pasamos del micrófono al macrófono, ...y al poder de las redes.



Se pasó así de una web informativa, donde las empresas y organizaciones ponían a disposición información para la consulta de los internautas, a una web que permite la interacción entre personas, pudiendo generar intercambios a partir de lo que se publica como información. En suma, se pasó de la pasividad y la recepción de datos, a una posición activa donde se concreta el modelo EMI-REC, es decir, donde cada persona es receptor y emisor de información al mismo tiempo.

El cambio de paradigma se centra en la diferencia entre mirar y hacer.



La web 2.0 es una plataforma desde donde se puede:

- Escribir y editar textos on line (por ejemplo con writely).
- Editar imágenes (usando picnick como posibilidad).
- Trabajar en hojas de cálculo (quizás con google spreadsheets).
- Realizar presentaciones (por ejemplo con present beta.it.com).

- Compartir esas presentaciones (utilizando slideshare u otros recursos).
- Publicar, editar y remezclar videos (por ejemplo con youtube, splashtcast, vimeo, google videos, y otras alternativas).
- Descubrir, compartir y calificar nuestra música (a través de last.fm o sitios similares).
- Publicar, compartir y explorar favoritos (un ejemplo posible es a través de del.icio.us).
- Publicar, compartir y explorar imágenes (a través de flickr, por ejemplo).
- Organizar y ver nuestros canales de RSS (utilizando bloglines o google reader entre otros posibles).
- Diseñar y editar blogs (a través de Blogger o Wordpress).
- Participar en redes sociales (por ejemplo con facebook, wayn, y otros).
- Integrar comunidades de microblogging (por ejemplo con twitter).

Los ejemplos dados son solamente eso, ejemplos. Los sitios para realizar estas y otras infinitas tareas o para difundir y establecer relaciones con otros es infinito, como podemos ver en la página anterior.

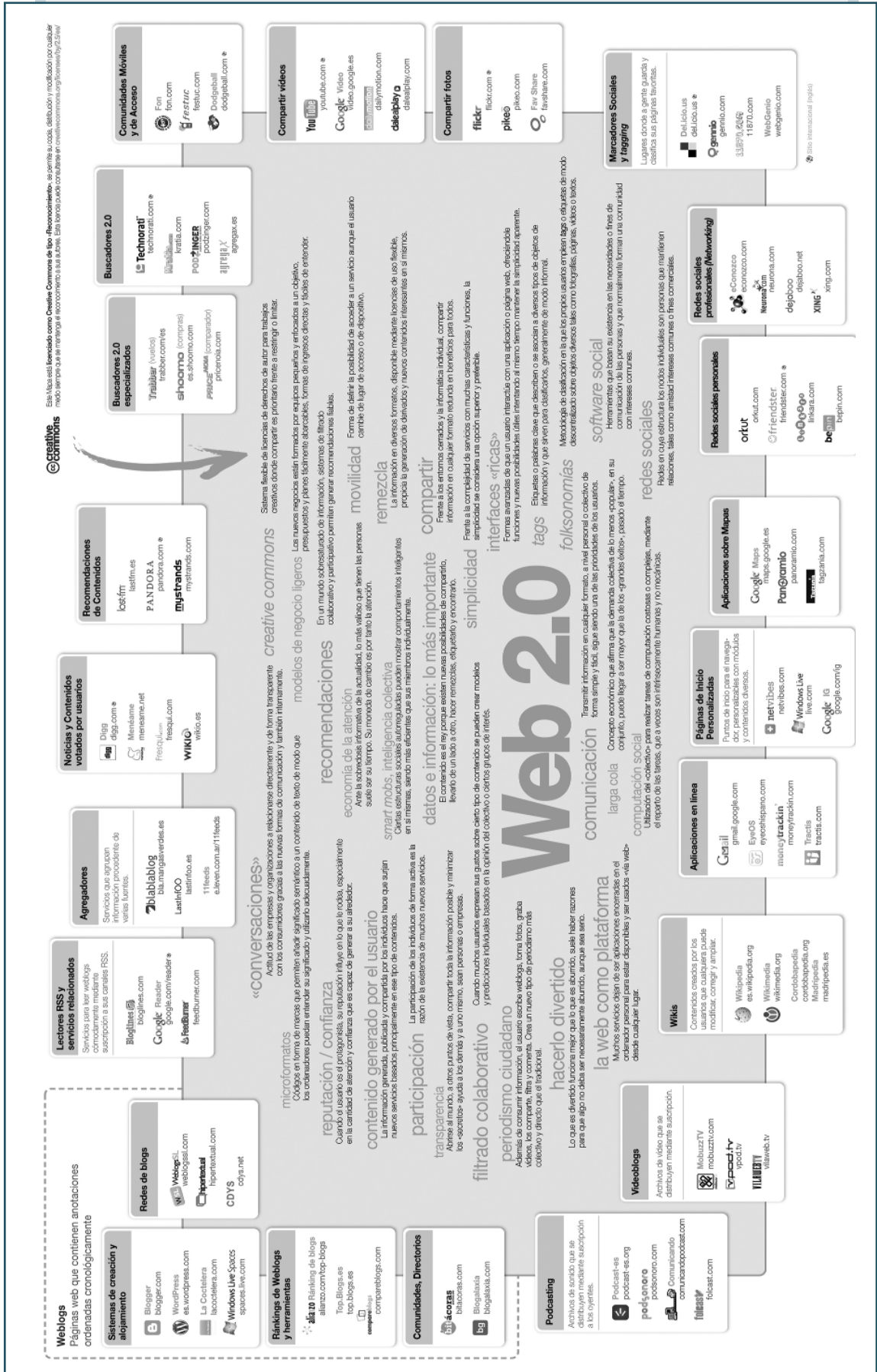
En la página siguiente incluimos un diagrama con un mapa básico de usos y sitios disponibles.

La cuestión es que de estar en Internet, se pasó a ser y hacer en Internet. Por eso Internet es vista en el siglo XXI como un **conjunto de redes de interacción para la acción** y no una especie de televisión más sofisticada.

La utilización de esta herramienta es ideal para las redes de organizaciones, ya que ofrece innumerables recursos y ventajas para la comunicación, siempre y cuando existan personas en las organizaciones que se relacionen bien con estas nuevas tecnologías y formas de interactuar virtualmente.

Más allá de que la situación actual sea de poca tecnología informática, y no haya integrantes cibernautas, la tendencia marca que cada vez más velozmente este tipo de tecnologías se difunden y seguramente hay jóvenes que se irán integrando a la organización para los cuales resulta a veces más familiar dominar este tipo de herramientas que hablar en una reunión.

Entre todas las herramientas disponibles, el diseño y edición de un blog es seguramente la más necesaria. Un blog es el equivalente actual a una página web, pero con la diferencia de que no se requiere de un administrador o un diseñador web para armarla ya que hay numerosas plantillas que se pueden utilizar ya diseñadas y disponibles.



Para resumir, un blog (weblog / bitácora) es un sitio web con las siguientes características:

- Artículos recopilados cronológicamente.
- Los lectores pueden escribir sus comentarios, de forma que es posible establecer un diálogo.
- Cualquier persona con un mínimo conocimiento de Internet puede iniciar y comenzar a escribir un blog de forma absolutamente gratuita.

Hay múltiples sistemas de blogs, entre los que se destacan los siguientes:

Blogger



Wordpress



Si el blog se aloja en uno de estos sistemas, la dirección de internet para acceder a él incluirá el nombre del sistema que elijamos. Por ejemplo:

<http://elnombredelaorganizacion.blogspot.com>

Esto es lo más común, porque es fácil y gratuito. Pero un blog también puede alojarse en un servidor pago y podemos entonces ponerle un nombre más institucional.

Sea que esté en blogspot, en wordpress o en un servidor pago, para su diseño y administración se requiere de un gestor de contenidos (CMS).

El CMS más conocido y utilizado es el WordPress, un software libre y de uso gratuito. A través de este CMS el administrador del blog puede tomar diferentes decisiones: elegir una plantilla de diseño standard de las que se muestran como alternativas, o crear una nueva nueva, asignar tipos y tamaños de letra a títulos y subtítulos, modificar el diseño, subir información al blog, actualizar lo que hay, borrar cosas que dejaron de estar vigentes, decidir si los comentarios que dejen los lectores deberán ser autorizados por el administrador o se publican directamente, incluir links a documentos —sean fotos, documentos word, excel, pdf, videos, etc.—.

Por razones de espacio no podemos desarrollar aquí un curso breve de cómo utilizar wordpress. En caso de que decidan generar un blog, pueden acceder a la página de este programa gratuito, registrarse y luego comenzar a administrar un blog. Acompañamos la pantalla de inicio donde realizar el registro. La dirección para acceder es: <http://es.wordpress.com/>



Firefox Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ventana Ayuda lun 0:21

WordPress.com

http://es.wordpress.com/signup/ wordpress

Más visitados Primeros pasos Últimas noticias

Zeitgeist - Official Release in Sp... WordPress.com

WordPress.COM

Home Registrarse Features Blog Story Advanced

Buscar en los Blogs de WordPri Go

Consiga su propia cuenta WordPress en segundos

¡Rellene este formulario de un paso y estará blogueando segundos después!

Nombre de usuario
(Debe tener al menos 4 caracteres, sólo letras y números.)

Contraseña

Confirmar
Usa mayúsculas y minúsculas, números y símbolos como !\"' data-bbox="215 170 832 501"/>

Dirección de Correo Electrónico
(We send important administration notices to this address so triple-check it.)

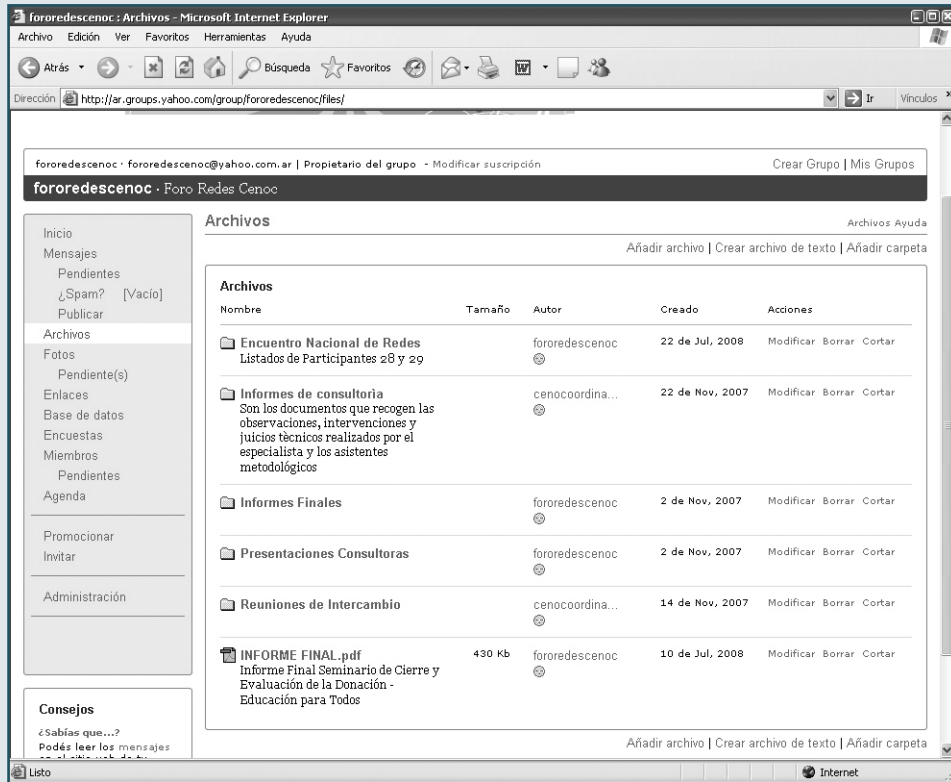
Listo

Más allá de las cuestiones técnicas acerca de cómo diseñar y administrar un blog, nos parece importante que las organizaciones y redes que se decidan a desarrollar una estrategia de este tipo evalúen el impacto que tendrá el blog en la tarea cotidiana, ya que además de actualizarlo con cierta frecuencia, es recomendable responder los mensajes que se dejan, que pueden ser numerosos especialmente por el grado de expansión que está teniendo el uso de internet en el mundo.

En este momento la tendencia muestra por una parte un incremento del uso del microblogging (un ejemplo de esto es el twitter) para promover alertas y campañas temáticas entre gente afín, como medio para acompañar otras acciones de las organizaciones, y por otra parte el conocimiento compartido a través de redes sociales específicas. Un ejemplo de esto puede ser el foro virtual gratuito implementado por el CENOC para este Programa, independiente de su propia página institucional, donde se fueron subiendo fotografías, videos y materiales escritos. Al mismo se accede entrando a la página de Yahoo (<http://www.yahoo.com.ar>) a la Sección Grupos, insertando allí el nombre: Foro Redes Cenoc. O bien, directamente en:

<http://ar.groups.yahoo.com/group/foredescenoc/>

Una vez allí, es necesario crear una cuenta de mail y solicitar autorización vía mail a: fmonteverdi@politicassociales.gov.ar



También aprovechamos para contarles que el CENOC cuenta con un material trabajado con Proyecto M, el cual brinda un CD con el material (archivos, programación) necesario para hacer una página web totalmente dinámica e interactiva, donde se pueden desarrollar menús, chat, subir información de todo tipo, música, fotos, etc.

En este sentido, ya no se intenta hacer prevalecer al blog como instrumento clave de comunicación, al menos para organizaciones sociales. Y esto en parte se debe al tiempo que insume su mantenimiento mediante la actualización constante de noticias y la respuesta a los comentarios de los lectores.

A continuación incluimos algunas direcciones donde se pueden ver informaciones de organizaciones y redes involucradas en el Proyecto:

<http://www.culebrontimbal.com.ar/sitio/novedades.htm>

<http://lamestiza-revista.blogspot.com/2007/07/yo-somos-la-mestiza.html>

<http://uk.youtube.com/user/lapostatv>

<http://www.paginadigital.com.ar/articulos/2002rest/quint/varios/rec3o-5.html>

3. Una manera creativa de presentar nuestras demandas a las autoridades

Introducción del caso

Uno de los proyectos principales que comparten las redes con las que trabajó el Consorcio integrado por la FPVS es la Campaña por la Carta Popular. El objetivo central de este movimiento es diseñar de manera participativa una agenda de propuestas político-sociales a nivel vecinal y barrial, elaboradas en forma comunitaria, a fin de exponerlas ante los distintos gobiernos locales como demandas propias de cada barrio.

Herramienta de trabajo N° 16

Organizar una campaña por la “carta popular”

Para alcanzar los objetivos propuestos la campaña debe organizarse incluyendo una serie de etapas que incluyen:

- a. capacitación de promotores,
- b. la realización de encuestas,
- c. encuentros de debate y diseño de programas,
- d. festivales de difusión, y
- e. la votación para legitimar las propuestas.

Asimismo, el Movimiento de la Carta Popular incluye propuestas para aprobar normativas locales que incluyan la implementación de presupuestos participativos en los municipios. Este proyecto para que tenga éxito debe contar con la participación activa de todas las redes.

POR LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

**CAMPAÑA REGIONAL
POR LA CARTA POPULAR**



**EN CADA BARRIO
POR LAS RESPUESTAS CONCRETAS**

Una iniciativa de organizaciones barriales y sociales
ASAMBLEAS • TALLERES • ENCUESTA • CONSULTA POPULAR

*ESCRIBIRLA JUNTOS...
Y HACERLA REALIDAD!!*



¡TODOS SOMOS PROTAGONISTAS!

¿Cuáles son las necesidades más graves en nuestros barrios? ¿pueden resolverse? ¿Quién debe resolverlas? ¿Qué le compete al Estado? ¿Qué pueden hacer las organizaciones y vecinos? ¿Cómo se recauda el dinero público? ¿Cómo se decide su utilización? ¿Quién lo sabe? ¿Cómo pueden participar vecinos y organizaciones comunitarias y ampliar la democracia en cada barrio?

JOSÉ C. PAZ | MALVINAS ARGENTINAS | MORENO | SAN MIGUEL




Para la etapa c, en el caso citado las redes “Comunidad Organizada” y “UVA” tomaron parte de la organización de la Caravana Cultural de los Barrios que consistió en recorrer masivamente a través de formas de expresión vinculadas al carnaval (carrozas temáticas, música, baile, etc.) los barrios de influencia difundiendo los objetivos del Movimiento por la Carta Popular y promoviendo los valores y la experiencia cooperativa.

Así fue como estas redes invirtieron sus recursos en la creación de la “Carroza de la Cooperación” que consiste en preparar un camión con consignas y mensajes en forma de dibujos, escenografías y disfraces, que luego serían acompañados de música y canciones.

Esta manera creativa y novedosa de comunicar su discurso e invitar a la participación es una nueva estrategia para conectar desde la cultura popular, el humor y la alegría los principios y valores que se proponen llevar adelante las redes.

No caben dudas que un evento tan divertido y novedoso como una Caravana de Carnaval que se pasea por los barrios, rompe los esquemas y permite un entusiasmo por parte de los organizadores y de los propios vecinos estableciendo fuertes lazos de comunicación entre ambos.





El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) es un organismo de Estado, creado en 1995 y que en la actualidad depende del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación Argentina.

Los contenidos que aquí se presentan son el producto final de un proyecto financiado por el Fondo de Fortalecimiento Institucional del Banco Mundial. A través del cual, el CENOC implementó un proceso participativo de construcción metodológica y aprendizaje colectivo. En esta intervención se involucraron 8 ONG de Apoyo Técnico, una ONG especializada en educación popular, 48 Redes Territoriales y las 941 Organizaciones de Base que integran esas redes.

Una vez más, quienes integramos el CENOC, apostamos a recuperar los saberes acumulados en la propia experiencia de trabajo de las personas que integran las Organizaciones y Redes existentes.

En estas páginas, estamos poniendo a disposición de las organizaciones, redes, equipos técnicos y distintas áreas de gobierno las lecciones aprendidas en este proceso, con el propósito de colaborar en futuras intervenciones orientadas al Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base.

Los contenidos de este Manual, se dividen en dos Volúmenes. El primero contiene las reflexiones y aprendizajes de los equipos técnicos del CENOC, de algunas de las ONG de Apoyo que participaron del proyecto y una serie de recomendaciones y propuestas de algunas de las Redes involucradas en los procesos de Fortalecimiento Institucional.

En el segundo, se presenta un conjunto de casos y herramientas para el trabajo en Red, recuperadas de la propia experiencia desarrollada por cada uno de los actores intervinientes.