

VOLUNTARIADO

MÓDULO 2

EFFECTIVIDAD EN LAS INTERVENCIONES

VOLUNTARIADO

MÓDULO 2

EFFECTIVIDAD EN LAS INTERVENCIONES

Presidencia de la Nación

Ing. Mauricio Macri

Vicepresidencia de la Nación

Lic. Gabriela Michetti

Jefatura de Gabinete de Ministerios

Lic. Marcos Peña

Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación

Dra. Carolina Stanley

Secretaría de Acompañamiento y Protección Social

Prof. Paula Ximena Pérez Marquina

Dirección Nacional de Fortalecimiento

Dra. María Sol Sueiras

Dirección Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)

Lic. Beatriz Orłowski

Coordinación Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)

Lic. Guillermo Mayer Dawson

Equipo Técnico

Susana Boneo

Eugenia Gilitchensky

María Dolores Sartirana

María Andrea Vidales

ÍNDICE

1. ACERCA DEL CENOC

2. INTRODUCCIÓN

3. PLANIFICACIÓN

4. COMUNICACIÓN

5. NEGOCIACIÓN

6. ANEXO

6.1 INSTRUCTIVO PARA EL TUTOR

6.2 APORTES PARA LA INSERCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS EN LAS ORGANIZACIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

1. ACERCA DEL CENOC (CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD)

El CENOC fue creado para promover la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas. Para lograr este objetivo generamos espacios institucionales de articulación entre Estado, Sociedad Civil y Sector Empresarial, con foco en el desarrollo humano y social.

Desde el CENOC llevamos adelante las siguientes líneas de acción:

- Base de Datos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Se inscriben aquellas Organizaciones de todo el país que buscan darle visibilidad a su trabajo; y aquellas que participan o desean participar de manera articulada en planes, programas y proyectos impulsados desde el Estado Nacional orientados a la promoción de políticas de inclusión y desarrollo social.
- Encuentros y Reuniones de trabajo con las áreas de Gobierno que tienen como destinatarios de sus acciones a las Organizaciones Sociales.
- Trabajo en equipo con el área de Objetivos de Desarrollo Sostenible del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- Asistencia a Gobiernos provinciales y municipales.
- Actividades de fortalecimiento, promoción y apoyo de campañas; y cursos de formación de voluntariado social.

De esta manera sumamos esfuerzos para que las organizaciones sociales sean protagonistas del desarrollo en sus comunidades.

2. INTRODUCCIÓN

El voluntariado es una alternativa de participación ciudadana y, como tal, necesita una formación continua para quienes deciden sumarse a estas acciones. Por eso, llevamos adelante esta publicación que intenta acercar algunas herramientas para fortalecer las intervenciones de los voluntarios en los proyectos de las organizaciones.

Las contribuciones que los voluntarios pueden realizar a las Organizaciones multiplican el impacto de sus actividades, aportan saberes y experiencias que enriquecen la tarea de la organización, generan entusiasmo; y motivan la participación y la convocatoria.(¹)

En primer lugar, proponemos tener en cuenta los siguientes pasos en el proceso de inclusión de los voluntarios en el mundo de las organizaciones:

1. Dar información para promover la integración.
2. Definir “el contrato” entre los voluntarios y las Organizaciones.
3. Acompañar y monitorear las acciones.
4. Evaluar el proceso (Ver Anexo).

En este segundo módulo, vamos a compartir herramientas de gestión ligadas a la **planificación**, la **comunicación** y la **negociación**, intentando ampliar los conocimientos y habilidades de quienes se desempeñan como voluntarios. En este sentido, las principales preguntas del material están relacionadas con el hacer práctico, la solución de problemas, los recursos financieros y materiales; y el vínculo con otras organizaciones, entre otros temas.

¹ Hugo Fiorens (2012) “Las fuerzas que se asocian para el bien, no se suman, se multiplican”. Voluntarios en Red, Mendoza, Argentina.

Nos parece importante reflexionar desde dónde gestionamos: ¿lo hacemos desde la **concertación** o desde la **confrontación**? Para gestionar desde la concertación, debemos conocer cómo generar **consensos** desde nuestra capacidad para **comunicar y comunicarnos** con el otro. Asimismo, debemos desarrollar la habilidad de **planificar** porque ella nos posibilitará capitalizar los recursos con los que contamos, conocer aquellos que aún nos faltan; y visibilizar los que tenemos que potenciar para lograr la mayor y mejor efectividad en nuestras intervenciones.

Esperamos que ésta publicación contribuya a una mejor gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el marco del trabajo con voluntarios.

3.PLANIFICACIÓN

PRIMER ENCUENTRO

La planificación es un proceso que parte del análisis de una situación presente y proyecta un futuro que deseamos alcanzar. Podemos aprender diferentes técnicas de planificación y todas ellas son fundamentales porque nos permiten concretar un proyecto: pasar de una situación ideal a una real, dando soluciones parciales o totales.

El proyecto hace a la esencia del ser humano: es lo que nos moviliza en la vida y nos permite crear, concretar nuestros intereses, resolver necesidades y generar cambios. Es un conjunto ordenado de recursos y acciones con el propósito de modificar una situación inicial, para llegar a una situación objetivo y alcanzar un cambio cualitativo y/o cuantitativo.

Esta situación a la que intentamos llegar se alcanzará en un tiempo determinado, tendrá costos y necesitará de un responsable a cargo. Para todos los actores involucrados representará un ámbito de aprendizaje.

¿CÓMO FORMULAMOS UN PROYECTO?(²)

La siguiente grilla servirá tanto para planificar como para conocer lo planificado al momento de participar en un proyecto.

¿ Qué van a hacer?	1. Nombre del proyecto: lo que se quiere hacer.
¿ Por qué lo van a hacer?	2. Fundamentación: es el diagnóstico y por qué elegimos esa situación para solucionar.
¿ Para qué lo van a hacer?	3. Objetivos: qué solucionaría ese proyecto.
¿ Dónde lo van a hacer?	4. Localización geográfica.
¿ Cómo lo van a hacer?	5. Listado de actividades para concretar el proyecto.
¿ Quiénes lo van a hacer?	6. Los responsables de las distintas actividades.
¿ Cuándo lo van a hacer?	7. Tiempo que demandará la concreción del proyecto.
¿ Con qué cuentan para hacer el proyecto?	8. Listado de recursos y cantidad necesaria (materiales, recursos humanos y financieros).
¿ Cuánto va a costar el proyecto?	9. Presupuesto: precios de los recursos, según cantidad.
¿ Qué se logró de lo propuesto?	10. Evaluación.

² http://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/34_Guia_para_la_Formulacion_y_presentacion_de_proyectos_0.

En la primera etapa debemos pensar en la **viabilidad** del proyecto. Para ello, ofrecemos el siguiente cuadro de **análisis de los recursos**:

Recursos materiales que se necesitan	Se cuenta con ellos (marcar con un visto) Fortaleza	No se cuenta con ellos (marcar con una cruz) Debilidad	Observaciones Responde a la pregunta: ¿Se pueden convertir las debilidades en fortalezas? Si es afirmativa, pensar cómo / de qué manera.
Recursos humanos que se necesitan			Responde a la pregunta: ¿Se pueden convertir las debilidades en fortalezas? Si es afirmativa, pensar cómo / de qué manera.
Recursos financieros que se necesitan			Responde a la pregunta: ¿Se pueden convertir las debilidades en fortalezas? Si es afirmativa, pensar cómo / de qué manera.
Suma / Resultados			Responde a la pregunta: ¿Se puede realizar el proyecto o no? Conclusión: Es viable. No es viable.

Resultados para saber si se puede realizar el proyecto:

- Si las fortalezas superan las debilidades = proyecto viable
- Si las debilidades pueden transformarse en fortalezas = proyecto viable
- Si las debilidades superan las fortalezas = proyecto no viable

DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE APLICACIÓN DE LOS CONTENIDOS

La Junta Vecinal del barrio Las Tosquitas, ubicado en las afueras de la ciudad de Córdoba, convoca a vecinos y organizaciones sociales del barrio a **una reunión** con el propósito de intercambiar opiniones acerca de una situación compleja que les preocupa y quisieran modificar.

En la Manzana 4 del barrio existe un terreno baldío, abandonado, cubierto de yuyos y basura, que hoy es un espacio insalubre y no puede ser aprovechado para realizar actividades. Los integrantes de la comisión directiva proponen hacer un proyecto comunitario para transformar el baldío en una plaza, reconvirtiéndolo así en un lugar de bienestar para niños, niñas, jóvenes, adultos y personas mayores.

Consigna de trabajo:

Analizar el caso y formular un proyecto haciendo referencia a los contenidos de la guía o utilizando la técnica “La Baraja de la Planificación”. Recordar recolectar toda la información antes de iniciar el análisis de viabilidad.

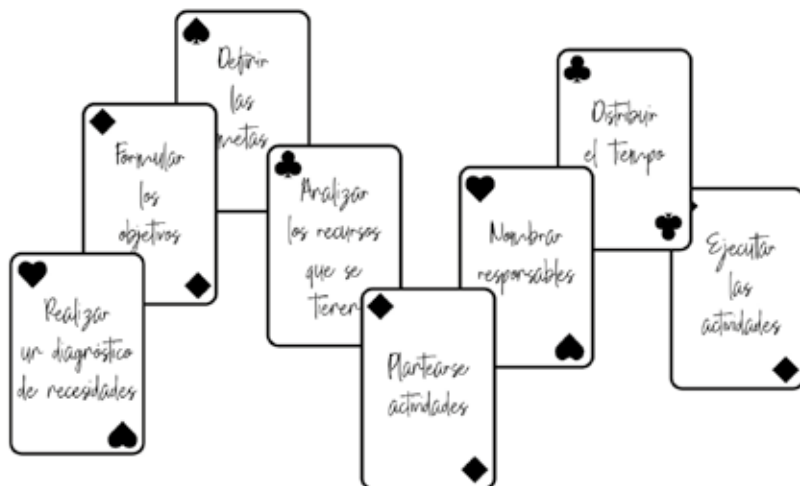
TÉCNICA SUGERIDA PARA LA PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO: (3)

1. OBJETIVO:

Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en una proceso de planificación.

2. MATERIALES:

Tarjetas grandes (15 x 25 cm. aproximadamente, con un diseño que remita a la identidad gráfica de los naipes de una baraja) para escribir los pasos de un proceso de planificación.



³ Alforja (2008). Técnicas Participativas para La Educación Popular, Tomo 1, Editorial Lumen-Humanitas, Argentina.

Diseñar las tarjetas con los siguientes textos:

- Realizar un diagnóstico de necesidades
- Formular los objetivos
- Definir metas
- Analizar los recursos disponibles
- Plantearse actividades
- Nombrar responsables
- Distribuir el tiempo
- Ejecutar las actividades
- Evaluación

3. DESARROLLO:

1. Organizar a los participantes en grupos de 4 personas cada uno.
2. Distribuir un juego completo de cartas para cada grupo y uno adicional.
3. Barajar todas las cartas y repartir nueve a cada grupo, dejando el mazo con las restantes en el centro de los grupos, boca abajo.



El objetivo es que cada equipo se deshaga de las cartas repetidas y se quede en la mano con las 9 cartas distintas (que se corresponden con los 9 pasos básicos para la planificación).

4. Se juega como el típico juego de naipes, en el sentido de las agujas del reloj: El primer grupo se descarta de una carta repetida y la coloca, boca arriba, al lado del mazo. Después, toma una carta del mazo central y la une a su mano. Importante: Las cartas se pueden cambiar sólo de a una por vez. Una vez que un grupo tiene las 9 cartas diferentes en la mano, deberá ordenarlas de acuerdo a lo que ellos creen que deben ser los pasos a seguir dentro del proceso de planificación.

5. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada, debe cantar: “Escalera”.
El coordinador mostrará la Escalera a los otros grupos, preguntándoles si están de acuerdo con el orden elegido para escalonar las acciones.
En este momento de debate, cada equipo deberá defender o sustentar sus decisiones frente al resto del grupo. En el caso que existieran diferencias de ordenamiento, se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para defender el orden.
6. El primero de los equipos que establezca el orden correcto para la planificación es el que gana. Después, en plenario, se discutirá el porqué de ese orden establecido.

4. DISCUSIÓN:

El intercambio se desarrolla a lo largo del juego. Sin embargo, cuando ya haya un ganador, el coordinador hará que los otros equipos muestren sus escaleras, abriendo el debate para el tratamiento a fondo de los ordenamientos que cada uno había realizado.

Al final, después de haber ordenado la “escalera” en el orden correcto, cada grupo pasa a aplicar los pasos de la planificación en la elaboración de un plan de trabajo concreto.

OTRAS PLANIFICACIONES

En todo proyecto se realizan entrevistas, reuniones y charlas. En este apartado te ofrecemos una guía orientadora para obtener mejores resultados.

Cómo planificar una entrevista

1. Tener información acerca de la persona que se va a entrevistar (Datos duros: Institución, dependencia, cargo, teléfono fijo y celular, correo electrónico).
2. Definir el tema y objetivo de la entrevista.
3. Realizar el contacto por teléfono, correo electrónico o whats app. Acordar con la persona el día, horario y lugar de la entrevista (o forma de comunicación que establecerán. Por ejemplo, a distancia).
4. Asegurarse de que ambos tengan en claro los datos.

Cómo planificar una reunión

1. Conocer el tema de la reunión.
2. Definir la cantidad de participantes.
3. Seleccionar lugar, día, hora, dirección, recursos técnicos y materiales necesarios para su desarrollo. Ej.: computadora, proyector, pen drive, programa para presentar una presentación (power-point).
4. En paralelo, armar el listado de invitados con sus datos de contacto.
5. Convocarlos con una semana de anticipación o más, a través de correo electrónico o whats app.
6. Confirmar la asistencia (llamarlos dos o tres días antes).
7. Marcar en el listado cuáles son los invitados confirmados.
8. Brindar refrigerios, carpetas institucionales, block de hojas y biromes.

9. Elaborar una Agenda (contenidos y motivo de la reunión).
10. Establecer en el “Orden del Día” los temas, tiempo para cada uno de ellos, horario de inicio y finalización de la reunión.
11. Elaborar una breve encuesta de tres preguntas para conocer el grado de satisfacción y así obtener una devolución de los asistentes, siempre que el tipo de reunión y la cantidad de participantes lo amerite (por ejemplo, si son 15 personas o más).

Cómo planificar una charla

1. Definir el tema.
2. Acordar un lugar en función de la cantidad de participantes.
3. Definir quién dará la exposición.
4. Contactarse con el expositor.
5. Definir los recursos técnicos necesarios. Ej.: computadora, pantalla, micrófono y equipo de audio, entre otros.
6. En paralelo, armar el listado de invitados con sus datos para contactarlos (teléfono / correo electrónico).
7. Realizar la convocatoria con una semana de anticipación (puede ser por varios medios).
8. Confirmar la asistencia (pueden llamarlos dos o tres días antes).
9. Marcar en el listado cuáles son los invitados confirmados.
10. Brindar refrigerios, carpetas institucionales, block de hojas y biromes.
11. Llevar tarjetas o papeles para hacer preguntas en caso de que la charla se abra al debate.

4. COMUNICACIÓN

SEGUNDO ENCUENTRO

En este encuentro trabajaremos herramientas de gestión referidas a la comunicación, con el objetivo de desarrollar habilidades que permitan construir relaciones y vínculos que favorezcan el logro de lo que nos proponemos.

Somos primordialmente seres sociales, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por eso, aprender a entendernos nos ayudará a mejorar nuestros vínculos.

Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones comunicacionales y una de las principales formas de la acción humana.

*Entre el hablar y el escuchar, el escuchar y el hablar se va construyendo **la conversación**.*

COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de seis elementos:

1. **Un emisor** que transmite la información;
2. **Un receptor** que recibe la información;
3. **Un canal de comunicación** a través del cual se realiza el contacto. Este medio puede ser muy variado: el aire por el que circulan las ondas sonoras, el papel que sirve de soporte a la comunicación escrita, la voz, etc.

4. Un mensaje con la información a transmitir.

5. Un código o sistema de signos común al emisor y al receptor, para que el mensaje pueda ser cifrado y descifrado sin inconvenientes ni alteraciones. Los signos elegidos pueden ser lingüísticos (escrituras, sonidos, concepto asociado, sentido, etc.) y no lingüísticos (símbolos, señales e iconos).

6. Un referente reconocible en la realidad a la cual alude el mensaje.

Es necesario también que el receptor conozca el código en el que se cifra el mensaje, de lo contrario se dificultaría la comunicación.

Sin embargo, para que exista una comunicación efectiva tienen que darse, al menos, otras dos condiciones: que el canal **funcione adecuadamente** y que no exista **ruido**. Este último se entiende como toda perturbación que afecte la transmisión del mensaje, sea de carácter auditivo o de cualquier otro tipo. Las interferencias en el medio, la distracción del receptor y los errores lingüísticos son algunos factores que constituyen al ruido.

Debemos considerar dos aspectos dentro de la comunicación, la **verbal** y la **gestual**. El primero se refiere tanto a las palabras como a las inflexiones en el tono de voz. Muchos de los problemas que surgen en la interacción comunicacional se generan en el hecho de que las palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas. El significado que le asignamos a las palabras no siempre coincide con el que le atribuye nuestro interlocutor. Debemos tener en cuenta que las palabras tienen un significado **compartido y otro particular**, en función de las experiencias, creencias y valores de cada situación personal y social.

Las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sentimientos, sonidos. Y las conversaciones son un entrecruzamiento entre lenguaje y emociones. Es por eso que debemos observar el estado de ánimo que cruza una conversación, porque es la conversación **no verbal** la que da cuenta de nuestras emociones.

Proponemos una mirada que incluya:

- Pensamiento.
- Emoción.
- Comportamiento.

DESCRIPCIÓN DE UN CASO PARA LA APLICACIÓN DE LOS CONTENIDOS

Juan está en su oficina trabajando en su computadora. Se lo ve relajado y distendido. Entra su secretaria y dice: "*Juan, el gerente quiere verte urgente en su oficina*". Automáticamente, Juan suspende por un instante la tarea que estaba realizando y un torrente de pensamientos acude a su mente.

En el caso de Juan, lo primero que piensa es en la inquietud que motiva a su jefe a convocarlo en forma urgente a su oficina. Él infiere que el motivo puede ser una discusión que ha tenido con el jefe del área de sistemas. Se conecta con esa situación desagradable que ocurrió el día anterior y, automáticamente, su estado emocional cambia, vuelve a sentir enojo y fastidio. Piensa que el gerente lo llama para reprenderlo. Siente angustia y temor. Su secretaria lo ha estado observando, pudo notar como bajó la mirada, arrugó el entrecejo y la respiración se aceleró.

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales como por ejemplo el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de manos, brazos y la postura.

Consigna de Trabajo:

- a) Analizar el caso como práctica de articulación de los contenidos. Describir quién es el emisor y el receptor; cuál es el canal, el contexto, la comunicación verbal y no verbal. Pensamientos, emociones y comportamientos.
- b) Elaborar un ejemplo de situaciones comunicacionales que esté vinculado con su actividad de voluntariado en la Organización.

APRENDER A ESCUCHAR

Teniendo en cuenta que la comunicación humana tiene dos facetas, el escuchar y el hablar; es importante reconocer que se suele considerar al hablar como el lado activo de la comunicación; y al escuchar como el pasivo. Se supone entonces que si alguien habla bien es bien escuchado y no es así. Estas miradas se enmarcan en la idea hegemónica de que la comunicación está basada en la noción de transmisión de la información, heredada de la ingeniería de la comunicación.

Sin embargo, un nuevo significado está emergiendo y hace foco en la importancia de escuchar y en pensar que la comunicación no es sólo transmitir información. Debemos tener en cuenta **cómo se dice lo que se dice.**

Escuchar no es oír. Esto último es un fenómeno biológico asociado a la capacidad de distinguir sonidos. En cambio, escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se concreta en las interacciones sociales. Escuchar es oír más interpretar, por lo cual se constituye en escucha selectiva.

Por ejemplo, cuando pedimos algo, el silencio puede ser interpretado como una negativa o como un mensaje de interés que al otro lo hace pensar, asociar o recordar alguna situación.

Podemos decir que lo **primero** que escuchamos es lo que se dice y cómo se dice. En **segundo** lugar, escuchamos la acción: puede ser una afirmación, una declaración, una petición, una oferta o una promesa. Y en **tercer** lugar, tenemos que prestar atención al nivel de acciones que produce nuestro hablar y definir a qué tipo de acción se refiere.

Por ejemplo, si le pregunto a un cliente si puede llamar la próxima semana para continuar esta conversación y me contesta “de acuerdo”, allí hay una petición y una promesa.

La comunicación, además de codificar y decodificar mensajes, implica pasar de la intención emisora a la interpretación receptora. Y la interpretación nunca es automática, sino que está enmarcada en la subjetividad del receptor y sus condiciones de contexto psicológicas. Como también está vinculada a la subjetividad del emisor en el momento de idear y formular el mensaje, siempre atravesados por la personalidad y la cultura.

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades. Lo que importa es la capacidad de transmitir nuestros pensamientos y sentimientos, por ello es importante reconocer la capacidad de influir desde la palabra, el tono de voz y el lenguaje corporal.

Las distinciones vuelven visible lo invisible y nos permiten intervenir.

Es importante tener en cuenta los actos básicos de lenguaje: **la petición, el ofrecimiento, la promesa.**

Aspectos asociados a la petición. Para que la petición sea aceptada y dé buenos resultados, es necesario crear un contexto favorable; y saber dosificar la cantidad de información brindada.

El ofrecimiento implica compartir con otra persona las ideas, los sentimientos, las acciones. Una vez aceptado, el ofrecimiento se convierte en promesa. Por lo tanto, ofrecer significa estar dispuesto a comprometerse.

Todo mensaje tiene esta complejidad. Tanto el emisor como el receptor tienen valores, conocimientos, experiencias, creencias diferentes que configuran modelos mentales de interpretación. Por eso hablamos de **fidelidad relativa** entre aquello que el emisor formaliza y el receptor interpreta y asocia. En tanto está sometido al contexto, el proceso comunicacional es intersubjetivo y aleatorio.

Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones comunicacionales.

HERRAMIENTAS PARA UNA ESCUCHA EFECTIVA: Verificar, Indagar, Observar

- a) **Verificar** implica chequear si lo que estoy escuchando coincide con lo que el emisor pretende decir. Por ejemplo, si te dicen que Juan no es una persona confiable, utilizás el parafraseo para ver si entendiste bien, entonces repreguntás: ¿Juan no es una persona confiable? ¿Entendí bien?
- b) **Indagar** es preguntar. Por ejemplo: ¿lo que Ud. me quiso decir es que siempre trabajan los mismos? ¿La gente no participa porque no tiene tiempo?
- c) **Observar** es interpretar a través de los gestos, miradas, posturas. Por ejemplo: una persona que baja la mirada puede tener diferentes significados, para lo cual es importante utilizar la herramienta de indagar.

La comunicación no verbal es el proceso que existe en un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir mediante gestos, signos. Es importante reconocerlos para tener mayor comprensión e interpretación del mensaje.

Técnica Sugerida:

- Fotolenguaje
- Para reconocer la comunicación no verbal.
- Mostrar fotos y detectar algunos de los gestos que se observan.

EN EL MARCO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, EL PROCESO COMUNICACIONAL SE DA EN TRES MOMENTOS:

- PRIMERO: de contacto
- SEGUNDO: de relación
- TERCERO: de vínculo

Para desarrollar una relación sólida sustentable es recomendable considerar tres momentos:

1. El primer momento es de **contacto**. Es el momento inicial del encuentro con alguien, habiendo reconocido al otro como necesario.
2. El segundo momento es el que se genera una **relación**, a partir de la interacción.
3. El tercer momento se constituye el **vínculo** a través de la confianza y objetivos y tareas en común.

5. NEGOCIACIÓN. TÉCNICA PARA EL LOGRO DE ACUERDOS

TERCER ENCUENTRO

La Negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de la vida.

Se negocia en la familia, se negocia en el trabajo, se negocia en todos los ámbitos donde se participa. La negociación es toda instancia en la que dos o más personas se comunican con el propósito de influir en la decisión del otro, por eso el negociar adquiere importancia para lograr mejores relaciones. Negociar es reconocer la existencia de un conflicto o prever uno potencial. Es un proceso en el que se toman decisiones, es tratar de ponerse de acuerdo sobre un conflicto o un asunto. Llegar a una solución que conforme a ambas partes es el resultado de una negociación denominada de mutuo beneficio.

Alcanzar un acuerdo que satisfaga a todas las partes involucradas, nos obliga a ser flexibles. Implica ser capaz de encontrar soluciones alternativas cuando se ha llegado a un punto muerto. Y para alcanzar el **mutuo beneficio** es conveniente separar a la persona del problema, focalizarse en la resolución de la problemática y responder a la otra parte destacando siempre las necesidades, y no las posiciones.

En síntesis, la negociación es la técnica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose reciprocamente con el fin de arribar a un acuerdo de mutuo beneficio.

APORTES PARA TENER EN CUENTA A LA HORA DE GENERAR CONSENSOS DENTRO DEL MARCO DE LA NEGOCIACIÓN

La actitud es fundamental para obtener un buen resultado, por eso es recomendable entender la negociación como una oportunidad para conseguir una solución (Ganar-Ganar). Se debe elegir un espacio neutral y ser respetuoso de los tiempos, ya que ello permitirá generar un ámbito de confianza. Para comenzar con la negociación, es indispensable que las partes tengan en claro cuál es el conflicto por abordar.

Hay que hablar con términos sencillos y accesibles. Al momento de generar los acuerdos sobre las distintas situaciones, es conveniente basar la conversación en hechos concretos. Si la situación a resolver presenta múltiples facetas, debe buscarse la manera de dividir el asunto en partes más pequeñas para poder abordarlas por separado.

Es importante buscar el punto de encuentro, ya que ello ayuda a visualizar los intereses compartidos. Hay que dirigir la atención a los problemas, no a las personas. Eludir cualquier tendencia a minimizarlas o a juzgar sus ideas y opiniones. Evitar focalizar en el pasado o culpar a los demás. Mantener un estado de ánimo racional, orientado a los objetivos. Todo esto sirve para despersonalizar los posibles conflictos, separar los asuntos difíciles de las personas implicadas; y prevenir la aparición de actitudes defensivas.

Se debe crear opciones y alternativas que demuestren la voluntad de compromiso, de llegar a un acuerdo. Considerar la posibilidad de ceder en aquellos aspectos que no resulten tan importantes pero tengan un alto valor para la otra persona. Plantear opciones teniendo en cuenta los intereses de la otra parte, aportando los datos que justifiquen cada punto de vista.

Etapas a tener en cuenta

Preparación: Antes del primer encuentro formal para la generación de consensos, es necesario que se tengan evaluadas las alternativas de ambas partes; se hayan analizado necesidades, intereses y prioridades que puedan someterse a debate; y se conozcan los niveles de flexibilidad que permitan las distintas áreas involucradas, sabiendo fehacientemente dónde se puede ceder posiciones y dónde no.

Contactos previos: Dependiendo del caso, es posible que pueda cultivarse una relación informal con alguna de las partes involucradas. Si es así, hay que intentar capitalizarlas para construir apoyos y desarrollar otras alternativas posibles.

Encuentro: Cuando ya estén reunidos formalmente con las otras partes para generar los consensos necesarios, formular la agenda con claridad y asegurarse de que los temas a tratar estén bien definidos y enfocados. En el desarrollo del encuentro, si llegara a ser necesario para el avance del proyecto, identificar las posiciones relativas que pudieran derivar en algún tipo de oportunidad o conflicto. De ser necesario, generar nuevas opciones y chequear la viabilidad de toda propuesta.

Resolución de conflictos

Los conflictos pueden presentarse en cualquier momento del proyecto, sobre todo en aquellas instancias en que los distintos pensamientos, sentimientos o proyectos no parecen tener puntos de contacto entre sí. Por su naturaleza divergente, a priori aparecen como un factor de desgaste. Sin embargo, se pueden transformar en el motor de cambios favorables para el proyecto.

¿Cómo? De acuerdo con la dinámica del conflicto, habrá que desplegar algunas o todas las estrategias que a continuación se detallan para tomar el camino del consenso.

Desarrollar: potenciar los intereses particulares o colectivos, agregándole valor a las distintas propuestas. Fortalece la confianza.

Contener: genera confianza y participación. Sobre todo al momento de evaluar actores e intereses involucrados.

Aceptar: ceder posiciones en temas de segundo orden en importancia, para asegurar las posiciones en aquellos temas de primer orden.

Acordar: alcanzar un consenso en igualdad de condiciones. Todas las expectativas particulares ceden alguna posición para sellar un acuerdo que dé respuesta a las necesidades colectivas.

Enfrentar: es la última opción. Por lo general, suele terminar como la imposición forzosa de una posición e implica un desgaste serio en la relación.

¿Cómo saber si se ha generado consenso?

Respondiendo a la pregunta: ¿Se logró un acuerdo satisfactorio para todas las partes?

Caso Práctico

Introducción

A continuación describiremos un caso a fin de realizar una práctica de intervención desde los conceptos de la generación de consensos.

Sugerimos, después de la lectura del mismo, planificar las distintas instancias con el objetivo de arribar a un acuerdo de mutuo beneficio y, de presentarse un conflicto, poder resolverlo sin generar desgastes.

Desarrollo del Caso

El Barrio Sauce Viejo está ubicado en la localidad de González Catán, provincia de Buenos Aires. Carece de infraestructura para su población, conformada mayoritariamente por niños, discapacitados y trabajadores, muchos de ellos dedicados a changas.

La Unión Vecinal se acaba de constituir para generar mejoras en el barrio. Con el propósito de convocar a los vecinos para definir urgencias y orden de prioridades a tratar, atendiendo las restricciones presupuestarias con las que cuentan. De la Asamblea participarán vecinos representantes de las propuestas surgidas en las manzanas 1, 2 y 3.

Josefina, referente de la Manzana 1, propone empezar por el pavimento. Para Rolando, de la Manzana 2, lo prioritario es comenzar con la iluminación del barrio. Y Juan, de la Manzana 3, sostiene que lo más importante es iniciar las obras de agua corriente.

Cada uno deja por escrito sus motivos:

.....

.....

.....

.....

En la Asamblea, todos intentan imponer su voluntad por sobre la del otro. Frente a la intransigencia de las posiciones, se propone que las partes planteen intereses comunes como punto de partida para la resolución del conflicto.

Dicho plan colaborará en la resolución de los conflictos en busca de una solución.

Consigna de Trabajo

Antes de intervenir se debe planificar, teniendo en cuenta los puntos que se encuentran a continuación:

A modo de sugerencia, pensemos en las siguientes preguntas que nos ayudarán a planificar la generación de consensos / mediación:

- a- Piense en los intereses de cada una de las partes con la pregunta ¿Qué necesitan?
- b- ¿Qué podemos hacer para satisfacer los intereses de las manzanas 1, 2 y 3?
- c- Priorice las propuestas que satisfagan a la mayoría de los interesados.

La regla de oro es encontrar los puntos de contacto entre las distintas posiciones, generando una opción que dé respuesta satisfactoria a todas las demandas. Si surgieran discrepancias entre las partes, habrá que seguir trabajando sobre cada uno de los puntos específicos hasta alcanzar el acuerdo general.

Recordemos que toda generación de consensos necesita de preparación, discusión, intercambio y acuerdos. Por ello debemos prestar atención a las personas, a las situaciones, a los espacios, a las necesidades y a las relaciones.

6. ANEXO

6.1. INSTRUCTIVO PARA EL TUTOR

FUNCIÓN DEL TUTOR

- Organiza, orienta y promueve el trabajo grupal.
- Interviene aclarando dudas y promoviendo la integración de los contenidos a la práctica.
- Realiza el seguimiento y evaluación de los encuentros.

CONCEPTOS DIDÁCTICOS

Proponemos desarrollar encuentros donde se combinen marcos conceptuales con experiencias, así como ejercicios de reflexión que puedan vincularse a las propias vivencias de las personas que participan.

CONTRIBUCIONES ESPERADAS

Al finalizar los encuentros se espera que los participantes desarrollen habilidades acerca de cómo planificar, cómo comunicarse con efectividad y cómo lograr relaciones de consenso a través de vinculaciones desde la perspectiva de la concertación.

DESARROLLO DE LOS ENCUENTROS

Este módulo está compuesto por tres encuentros. Cada uno de ellos abordará un tema: Planificación, Comunicación y Generación de Consensos. La frecuencia de los mismos será determinada por el equipo a cargo de la capacitación. Las técnicas sugeridas forman parte de la cartilla.

Primer Encuentro

Se trabajará el tema de la Planificación, facilitando herramientas para organizar reuniones y entrevistas con propuestas de proyectos.

Tiempo estimado: 2 horas.

Segundo Encuentro

Se trabajará sobre las diferentes formas de Comunicación y los resultados que se pueden obtener.

Tiempo estimado: 2 horas.

Tercer Encuentro

Técnica sugerida: Análisis de caso

Se trabajará sobre la generación de consensos que ayuden a lograr los resultados propuestos.

Tiempo estimado: 2 horas.

6.2. APORTES PARA LA INSERCIÓN DE VOLUNTARIOS EN LAS OSC

Aspectos a tener en cuenta

APORTES DE LOS VOLUNTARIOS

Consideramos la importancia que tienen los aportes de los voluntarios a los proyectos de una organización, en tanto ellos avalan su misión y le dan proyección a la misma. Difunden las actividades y entusiasman a otros para apoyar sus causas. Refrescan su tarea con nuevas experiencias y saberes.

Los voluntarios necesitan ser incluidos en la Organización, a través de un proceso de inserción que les brinde información y genere los acuerdos mutuos que le permitan definir con claridad su rol, planear sus tareas, brindar acompañamiento, formación y entrenamiento, evaluación y reconocimiento.

Información para la integración

Los voluntarios necesitan integrarse y participar de la vida de la Organización. Conocer la misión, la visión, los objetivos, las metas, a quienes están dirigidos los proyectos y acciones, las posibilidades, logros y dificultades para llevar adelante sus propósitos.

Todo proceso de inserción de voluntarios en las Organizaciones, requiere de tiempo, de conocimiento de ambas partes, reuniones, observaciones que permitan interiorizarse en el funcionamiento de la organización.

Una vez transitados los momentos de conocimientos entre ambas partes, es aconsejable llegar a un “acuerdo de partes o contrato”.⁴

Por un lado, la Organización transmitirá al voluntario la información acerca de sus proyectos y las necesidades por las cuales la Organización requiere de la participación de recursos humanos voluntarios en sus proyectos. A quiénes está dirigido y durante cuánto tiempo.

Además, definirá quién o quiénes serán los referentes de la organización para acompañar al voluntario.

Tendrá en cuenta las motivaciones y expectativas del voluntario y las posibilidades de la OSC para que se realicen. También ofrecerá espacio y herramientas para planificar y llevar adelante la tarea; observará los resultados esperados a modo de evaluación y realizará actividades de reconocimiento.

Identificándose con la causa, el voluntario logrará comprometerse con la misión y los proyectos de la organización. Deberá precisar su tiempo disponible, sus necesidades y ofrecer su experiencia y sus expectativas.

El acuerdo entre las partes facilitará la definición del “contrato” y será tomado como una instancia de aprendizaje que posibilitará, a ambas partes, conocerse con mayor profundidad.

Es recomendable que el contrato sea pactado por un tiempo determinado y deberá incluir con claridad los siguientes puntos:

⁴ Voluntariado Social Juvenil - Ciudad de Buenos Aires, Fundación SES, Pág. 40.

- La tarea asignada.
- El tiempo de dedicación semanal acordado a la misma.
- El responsable del voluntario en la organización.
- El tipo de seguimiento y evaluación de las tareas asignadas.
- Las instancias de capacitación.
- Los plazos de finalización del contrato.

Una vez finalizado el primer contrato, se podrán recontractar en función de las necesidades del proyecto y de la experiencia adquirida por ambas partes.

Planificación de la tarea

La planificación de la tarea es el paso inicial de cualquier actividad que queramos realizar, para el logro de resultados eficaces.

Planificar es pensar ahora lo que se va a hacer después. Esto significa programar en el tiempo las actividades de una persona o de un grupo, dejando bien claro qué se va a hacer, por qué se va a hacer, en qué momento, con qué recursos y con quiénes.

La OSC tendrá que decir qué se quiere hacer. Elaborar una descripción por escrito, lo más detallada posible de la acción voluntaria a realizar.

Un programa de voluntarios facilita el compromiso de los profesionales con los voluntarios. Necesita explicar la necesidad e importancia de la acción voluntaria en los proyectos de la organización. Este es un requisito indispensable para que los voluntarios se sientan integrados a la organización.

Respondiendo a las siguientes preguntas podremos poner en claro la idea que queremos llevar adelante:

1. La Organización / el Organismo tendrá que decir qué se quiere hacer, de un modo específico y detallado.
2. Preguntarnos por qué es necesario que se haga ese trabajo (¿potenciará la motivación de los voluntarios?).
3. Pensar por qué es necesario que realice ese trabajo un voluntario y no una persona remunerada. Por ejemplo, una de las razones por las que se crean Programas de Voluntarios es el de comprometer a la comunidad en la solución de diferentes situaciones. A su vez, la tarea que el voluntario realice debe tener un valor agregado.
4. La acción voluntaria ofrecerá al voluntario: una oportunidad para aprender nuevos conocimientos, interacción social, reconocimiento de la comunidad, placer y energía y momentos de felicidad.

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Una de las claves para la planificación del trabajo es elaborar una descripción por escrito, lo más detallada posible de la acción voluntaria a realizar.

La descripción debe ser de forma muy simple, clara y debe responder a las siguientes preguntas:

- Nombre de la acción a realizar
- Qué acción queremos hacer
- Por qué la vamos a hacer

- Para qué las vamos a realizar
- A quién/quienes está dirigida
- Dónde la vamos a realizar
- Hacer un listado de actividades para concretar el proyecto
- Responsables de las actividades
- En qué tiempo
- Acompañamiento y monitoreo necesario
- Qué recursos necesitamos y qué presupuesto
- Aptitudes necesarias
- Qué es lo que se ofrece al potencial voluntario
- Importancia de la acción para los objetivos de la organización

Un buen programa de voluntarios facilita el compromiso de los profesionales con los voluntarios. Necesita comprender la necesidad e importancia de la acción voluntaria en los proyectos de la organización. Este es un requisito indispensable para que los voluntarios se sientan integrados a la organización.

Acompañamiento y Monitoreo

El acompañamiento adecuado para los voluntarios insertos en la organización, implica realizar acciones de capacitación permanente como forma de aprendizaje compartido, tanto para la organización como para los voluntarios.

Una vez formados y distribuidas las tareas, el responsable de los voluntarios debe seguir las actividades acordadas, intervenir en cualquier situación voluntario/profesional y fomentar la comunicación fluida entre los voluntarios, entre ellos; y con el equipo de trabajo de la organización.

Proponemos un sistema de acompañamiento con instancias individuales y grupales combinadas.

Recomendamos que los voluntarios lleven un “registro de actividades”. Esto es, un registro personal y cotidiano de sus actividades.

Su lectura permitirá a cada voluntario releer y repensar la tarea realizada, proponer las modificaciones necesarias y, sobretodo, valorar lo que se viene haciendo.

El responsable de los voluntarios, a través de reuniones semanales, quincenales o mensuales, convocará al grupo y facilitará la formación de equipos colaborativos.

Este es un modo de mantener una formación continua, establecer contacto, crear espacios de intercambio de experiencias y propuestas para optimizar la tarea.

La lectura de los “registros de actividades” será un aporte muy valioso para el crecimiento del grupo y de la tarea.

Sugerimos que la convocatoria a dichas reuniones sea realizada por los integrantes del equipo, como una forma más de compartir los aciertos y las dificultades.

Guía para el “sistema de acompañamiento” propuesto:

- ¿Está bien definido el lugar de los voluntarios en el proyecto?
- ¿Se cumple con las actividades propuestas en el tiempo pactado?
- ¿El programa llega a los beneficiarios?
- ¿Están satisfechas las necesidades de los voluntarios?
- ¿Están satisfechas las necesidades de la organización en relación con la tarea que vienen realizando los voluntarios?
- ¿Circula con fluidez la comunicación acerca del proyecto y sus actividades entre el equipo de voluntarios, los profesionales y las personas a quienes está dirigido?
- ¿La organización tiene previsto diferentes instancias de reconocimiento a los voluntarios?

Evaluación y reconocimiento

Evaluar permite revisar los avances y desvíos, corregirlos a tiempo para alcanzar las metas propuestas en el proyecto.

Es un análisis entre lo que se ha pensado y lo efectuado realmente. Nos da cuenta de lo realizado o de qué inconvenientes hemos tenido para no alcanzar las actividades propuestas.

Nos da la posibilidad de rectificar o de ratificar una situación o una metodología. Permite medir y cuantificar los resultados.

La organización tiene que prever diferentes instancias de reconocimiento a la labor del voluntario, tales como una credencial que lo identifique, el festejo del Día del Voluntario, un certificado extendido por la OSC en agradecimiento a los aportes realizados, entrevistas, charlas TED donde puedan contar sus experiencias.

7. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Humberto Maturana R. (2009) “La realidad: ¿Objetiva o Construida?: Fundamentos Biológicos del Conocimiento”. Anthropos, Barcelona.
- Anzorena, Oscar Ricardo (2016) “Curso Comunicación para la Acción Efectiva”. INAP, Secretaría de Gabinete; Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.
- Marta Campesino, Iris Morera, Diana Rinaldi (2003) Comunicación Efectiva, Sistema nacional de Capacitación Programa de Formación Superior”. INAP, Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Echeverría, Rafael (2010) “Actos de Lenguaje: La escucha”. Editorial Granica, Chile.
- Altschul, Carlos y Fernández Longo, Enrique (2000) “Todos Ganan: “Claves para la Negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral”. Editorial Paidós.
- Red Alforja (2008) Técnicas Participativas para La Educación Popular, Tomo 1, Editorial Lumen-Humanitas, CEDEPO - Chile.
- Fiorens, Hugo (2012) “Las fuerzas que se asocian para el bien, no se suman, se multiplican. Voluntarios en Red, Mendoza, Argentina.
- Bazerman, M. y Neale, M. (1993) “La negociación racional en un mundo irracional”. Ediciones Paidós, Empresa 20. Barcelona, España.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1996) “Obtenga el Sí, el arte de negociar sin ceder” (4ª edición). Gestión 2000. Barcelona, España.

-Kennedy, G., Benson J. y McMillan, J. (1990) “Cómo negociar con éxito”, Ed. Deusto. Bilbao, España.

-Munduate Jaca, L. y Medina Díaz, F.J. (coord.) (2005) “Gestión del conflicto, negociación y mediación”. Pirámide. Madrid, España.

-Solla, A. y Boneo, S. (2001) “Voluntariado social juvenil”, Fundación SES. Buenos Aires.

-“Técnicas participativas para la educación popular”. Lumen-Humanitas-CEDEPO. Chile.

-Winkler, J. (2004). “Cómo negociar para mejorar resultados”. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

-Capano, Mónica (Compiladora) (1999) “Proponer y Dialogar. Guía para el Trabajo con Jóvenes y Adolescentes”. Gráfica San Martín, Secretaría de Desarrollo Social, Presidencia de la Nación.



Ministerio de Salud y Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



SaludyDSocialAR

MID-S-5523

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

Misiones 71 - 5º piso
(C1083ABA) - CABA

Tel: (0054-11) 4867-7240 - 0800-333-3800

www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc