





Dirección Nacional de Gestión Territorial

MANUAL DE FORTALECIMIENTO PARA ORGANIZACIONES SOCIALES



Dirección Nacional de Gestión Territorial

Febrero de 2015



Ministro de Desarrollo Social:

Ec. Daniel Olesker

Vice Ministro de Desarrollo Social:

Lauro Melendez

Director Nacional de Gestión Territorial:

Lic. Martín Rodriguez

Equipo División Participación Social

Directora:

Lic. Soledad Pérez

Jefa de Departamento Transversalización de la Participación:

Lic. Carole King

Jefa de Departamento Territorio y Participación Ciudadana:

Lic. Cecilia Georgalis

Equipo Técnico:

Lic. Ivana Roquetta Lic. Diego Guijarro Lic. Analía Pérez Lic. Felipe Fonseca Lic. Magdalena Marsiglia

Aclaración:

Con el fin de evitar la sobrecarga que supondría utilizar el lenguaje inclusivo para marcar los géneros, hemos optado por emplear el genérico masculino en representación de ambos.



INDICE

PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo1- LA ORGANIZACIÓN SOCIAL	
1. ¿Qué es una organización social?	9
2. Claves de una organización social	9
2.1. Misión, visión y objetivos	9
2.2. Cómo nos organizamos para trabajar	11
Planificación	11
Planificación y trabajo en equipo	14
Toma de decisiones	19
2.3. Resolución de conflictos y negociación	21
Conflicto	21
Negociación: una herramienta para resolver conflictos	25
2.4. Comunicación	28
Comunicación interna en las organizaciones	28
Comunicación externa	30
Actualización y difusión: Herramientas digitales	31
2.5. Articulación y trabajo en red	31
3. Constituir y formalizar la organización	33
Capítulo 2. PARTICIPACIÓN	
1. ¿Qué es y cómo se puede participar?	37
2. La participación ciudadana: relación Estado - Sociedad Civil	38
2.1. Concepto de Estado y Sociedad Civil	38
2.2. ¿Por qué hablamos del diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil?	39
2.3. ¿Qué aporta la participación ciudadana al Estado y a la Sociedad Civil?	40
3. Modalidades de cómo puede ejercer la participación ciudadana la Sociedad Civil	41
3.1. Incidencia	41
3.2. Monitoreo ciudadano	
4. ¿Cómo puede el Estado impulsar la participación ciudadana?	
4.1. Habilitar el acceso a la Información	
4.2. Realizar Consultas	
4.3. Dar poder de Decisión	
4.4. Habilitar la Ejecución y/o implementación de las políticas públicas por parte de la sociedad civil	
4.5. Habilitar el Control	
5. Rendición de cuentas: un mecanismo de diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil	45
Capítulo 3. CAJA DE HERRAMIENTAS	
1. Ejercicios para la planificación: Misión y Visión	47
2. MATRIZ FODA: Analizar la situación de una organización	
3. Árbol del Problema y Árbol de Objetivos: ordenando las ideas	
4. Mapa de Actores: identificando actores del territorio	59
5. Cómo elaborar un Proyecto	
6. Cómo elaborar un acta de Reunión	
7. Modelo de nota de solicitud de información pública	
8. Dinámicas grupales y participativas	64
RIBLIOGRAFÍA	69

PRÓLOGO

El Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) tiene entre sus señas de identidad la promoción de la participación ciudadana. Esto se verifica en que distintas dependencias implementan espacios regulares de intercambio con organizaciones de la sociedad civil.

En la Dirección Nacional de Gestión Territorial (DNGT) concebimos a la promoción de la participación ciudadana, junto a las tareas de articulación intra e interinstitucional y las de atención ciudadana, como uno de los pilares de la gestión territorial de la protección social. En cada una de estas fases de nuestra tarea territorial se desarrollan insumos que impactan positivamente en las demás, permitiendo así que las iniciativas de políticas del área social se adecúen mejor a la realidad que pretenden abordar.

La concepción que respalda estas acciones es que la participación genera múltiples beneficios para el ciudadano y su entorno vincular inmediato, para las grupalidades y comunidades que integra, para las instituciones públicas con las que se da esa interacción y, también, para el sistema democrático en su conjunto. Por lo tanto, la participación es un fin en sí mismo, en tanto activa procesos fundamentales para la vida social y política y la construcción de los derechos de ciudadanía. Pero también, desde la perspectiva de los organismos públicos encargados de promoverla, la participación y el intercambio con diversas organizaciones puede ser vista como un instrumento de gestión. Esto último, porque permite incorporar nuevas demandas a la agenda pública, ajustar las iniciativas a las realidades locales o de colectivos sociales específicos, aumentar la transparencia de los organismos públicos, adecuar los formatos de la comunicación, entre otras acciones que favorecen la mejora de la gestión pública y sus resultados.

El Manual de Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil, es un esfuerzo que se fundamenta en el reconocimiento de estas virtudes y asume parte de los desafíos que nos presenta a los promotores públicos de la participación.

En base a un trabajo de la División Participación Social de la DNGT, se sintetiza un útil conjunto de definiciones, herramientas e instrumentos que permiten a las organizaciones sociales y grupos en formación ordenar la reflexión y promover la puesta en práctica de dinámicas tendientes a fortalecerlas. A su vez, los equipos técnicos del MIDES cuentan en él con una buena base para comprender mejor las características y procedimientos de las organizaciones, fortalecer los intercambios generados y aprovechar mejor las interacciones con los diversos colectivos.

Por los contenidos y por el origen en un organismo público de la iniciativa, este Manual es un instrumento innovador, que pondrá en marcha acciones novedosas. Su sistematización y seguimiento permitirá hacer una valoración sobre efectos concretos en las organizaciones sociales y en las instituciones públicas que interactuamos con ellas de forma permanente.

Lic. Martín Rodríguez Araújo

Director

Dirección Nacional de Gestión Territorial - MIDES

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual es brindar un conjunto de herramientas para el fortalecimiento de organizaciones sociales o grupos en formación, con los que el Ministerio de Desarrollo Social se vincula a través de su despliegue territorial.

Asímismo se pretende generar insumos que actúen como módulos básicos para dispositivos de trabajo en taller, es decir, para el intercambio y reflexión con organizaciones sociales que están relacionadas con los equipos territoriales del MIDES. Es por esta razón que este material está destinado a personas que desean formar un colectivo u organización y a organizaciones de la sociedad civil ya instaladas en los territorios, con necesidades de trabajar en temas para su desarrollo como colectivo.

Para su elaboración se utilizaron diversos materiales extraídos de textos especializados y otras guías de trabajo, a los cuales se le incorporaron elaboraciones propias del equipo responsable de este manual.

Este material se elaboró en el marco de la línea de trabajo denominada iniciativas flexibles de participación del Departamento Territorio y Participación Ciudadana, División Participación Social de la Dirección Nacional de Gestión Territorial (DNGT) - MIDES. Las mismas surgen desde propuestas construidas con los Directores departamentales de este Ministerio, sus equipos técnicos y la División Participación Social.

El objetivo de las mismas es apoyar al fortalecimiento de la participación tanto a grupos, organizaciones, espacios de participación, redes, etc, generando acciones en los territorios a fin de promover participación ciudadana.

Los capítulos que estructuran este documento son los siguientes:

- 1. La Organización Social
- 2. Participación
- 3. Caja de Herramientas

En el primer capítulo se presentan elementos que aportan al trabajo en una organización como ser: el trabajo en equipo, la planificación organizacional, la toma de decisiones, resolución de conflictos y negociación, la comunicación (interna, externa y herramientas digitales), las temáticas de articulación. Se brindan algunos requisitos necesarios para formalizar y constituirse como organización.

En el segundo capítulo se desarrollan conceptos sobre participación, la relación Estado-Sociedad Civil, la incidencia y monitoreo ciudadano, modalidades de promoción de la participación desde el Estado y la rendición de cuentas como mecanismo de diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil. Se trata de un apartado dedicado para organizaciones con diversa trayectoria y experiencia que aspiren a generar incidencia y monitoreo.

El tercer capítulo es una sección dedicada a presentar algunas técnicas y herramientas participativas como apoyo para el abordaje de las temáticas planteadas en los capítulos precedentes.



Capítulo 1La Organización Social

1. ¿Qué es una organización social?

Una organización es un conjunto de personas que resuelven unirse por diversas razones y tienen como cometido desarrollar acciones a favor de la comunidad así como de sus intereses y de sus problemas.

Las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o problemas, por lo tanto, una de las características imprescindibles en la organización social es que exista un objetivo común.

De allí se desprende el compartir determinados valores, propósitos, actividades y reglas de funcionamiento. La existencia de esas normas compartidas y el respeto de los miembros de la organización hacia las mismas permite que las organizaciones se mantengan en el tiempo.

En muchas ocasiones un disparador para la creación de Organizaciones Sociales es la aparición de una necesidad. Las organizaciones sociales pueden ser - y de hecho lo son - formas que la comunidad va encontrando para poder resolver problemas y atender necesidades.

2. Claves de una organización social

2.1. Misión, visión y objetivos 1

Se plantea como parte de la conformación de toda organización definir la misión y la visión de la misma. (Ver Misión y Visión en capítulo Caja de Herramientas)

El **para qué** y **por qué** de una organización es fundamental para el sentido de la misma, por tanto, estas dos claves deben de ser reflexionadas y explicitadas de manera que guíen todas las acciones posteriores en la vida de la organización.

Estos dos aspectos claves para la permanencia y coherencia del accionar de una organización, se explicitan cuando definimos la MISIÓN y la VISIÓN de la organización que estamos generando.

¹ Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

Acordar una visión y una misión es el primer paso en la construcción de una organización ya que:

- Ordenan la gestión y la comunicación organizacional
- Se vinculan con lo que hacemos, con lo que queremos lograr y cómo pensamos lograrlo

Algunas preguntas que colaboran a la hora de definir objetivos, misión y visión.

¿por qué estamos aquí? ¿para qué? ¿qué nos preocupa? ¿qué nos une? ¿qué queremos lograr? ¿qué creemos que podemos hacer para colaborar con ese deseo? ¿qué cosas creemos que deben guiar nuestras acciones?

Para visualizar las posibilidades de asumir ciertas responsabilidades y desafíos, así como guía a la hora de gestionar recursos económicos y humanos, es importante llegar a conformar un documento que represente:

- los objetivos
- valores
- las maneras de organización interna
- los deseos y anhelos que nos llevan a organizarnos
- · las razones de existir
- lo que queremos lograr
- las maneras que creemos que hay que trabajar para lograr los fines perseguidos

Este ejercicio de ordenar en un documento todas las cuestiones que hacen a nuestra motivación de organizarnos, también nos dará las pistas para redactar nuestra visión y misión.

VISIÓN ²	MISIÓN ³
Representa las motivaciones y aspiraciones	Refiere a qué hace la organización
Refiere al futuro deseado	Se ancla en el presente
	- Es lo que vamos a hacer para caminar hacia nuestra visión y cómo lo haremos.
- Es lo que "queremos ser" y lo que queremos lograr en un mediano y largo plazo más allá de nuestras posibilidades.	- Es el enunciado que dice qué hacemos, para qué lo hacemos y cómo lo hacemos.
- Se relaciona con un ideal.	- Debe sintetizar los principales propósitos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos,
- La visión vendría a ser una fotografía del futuro que se quiere construir.	comprendidos y compartidos por todos los individuos que forman parte de la organización.
- Es el horizonte por el cual la organización se compromete a trabajar.	Un ejemplo de misión: ⁵ "Crear una plataforma digital que permita a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) difundir sus necesidades, actividades y campañas al resto
Un ejemplo de visión ⁴ : "actuar como un nexo entre ciertas OSC y la comunidad uruguaya para contribuir a satisfacer necesidades específicas existentes en estas organizaciones, a través de una potente herramienta de comunicación y de un acompañamiento de campo activo y continuado."	de la comunidad, y que se instale como una herramienta de referencia para voluntarios, donantes, servicios y recursos puestos a disposición de las OSC. Trabajar, desde y hacia estas organizaciones, para recabar, procesar y comunicar información relevante que permita generar exposición, contribuya a conectar intereses y encauce la ayuda ofrecida desde la sociedad. Constituir un equipo que actúe como agente catalizador entre las necesidades y demandas de las OSC, administrando una base selectiva de contactos a través

de la cual generar un intercambio productivo".

2.2. Cómo nos organizamos para trabajar

Planificación

"Alicia: Podrías decirme hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Gato: Eso depende donde quieras llegar. Alicia: No me importa demasiado donde...

Gato: En ese caso da lo mismo qué camino elijas." (Alicia en el País de las Maravillas - Lewis Carrol)

Las organizaciones tienen su razón de ser en los **objetivos**, la misión institucional que le dio origen; y por lo tanto constituyen la piedra fundamental de su identidad.

Es imprescindible que todos los integrantes de la organización conozcan cuál es el objetivo común por el que trabajan y qué se pretende de cada uno de ellos.

² Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

³ Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participat*iva*. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

⁴ Extraído de Uruguay Entre Todos. http://www.uruguayentretodos.com/quienes-somos

⁵ Extraído de Uruguay Entre Todos. http://www.uruguayentretodos.com/quienes-somos

Estos objetivos se materializan a través de un proyecto institucional que requiere de una **planificación** para su realización.

¿Qué es Planificar?

- -Diseñar el camino para alcanzar lo deseado.
- -Reconocer la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea.
- -Anticiparse a los eventos que pueden surgir en el camino.

Algunas definiciones para tener en cuenta:

"Planificación es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996) "Planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jimenez, 1982).

Algunos elementos que forman parte de la planificación:

- Cualquier proceso de planificación tiene un carácter instrumental, o sea, es un medio para conseguir un fin, objetivo o propósito.
- Por eso es muy importante clarificar desde el inicio cuál es el propósito que se pretende lograr. Si no conocemos y definimos con precisión dónde queremos llegar, cualquier ejercicio de planificación deja de tener sentido.
- La planificación debe facilitar la toma de decisiones: no es un mero ejercicio intelectual, o un diagnóstico de la realidad, debe poder orientar nuestras acciones.
- Nuestra planificación debe cumplir con requisitos de racionalidad y transparencia: para fundamentar y explicar a los demás cómo y por qué tomamos las decisiones.
- La planificación responde al intento de reducir la incertidumbre, tratando de anticiparnos al futuro y a sus posibles cambios.

La planificación es un ejercicio que implica organizarse realizando un plan que contenga las acciones de la organización.

Dicho plan se convierte en una guía que permite:

- a) Conocer qué recursos se necesitan para lograr los objetivos.
- b) Desempeñar actividades y tomar decisiones coherentes con los objetivos planteados y los procedimientos escogidos.
- c) Identificar prioridades.
- d) Alcanzar el logro de los objetivos.

Pasos en la Planificación 6

Todo proceso de planificación sigue ciertos pasos como:

1. Análisis de la realidad o diagnóstico:

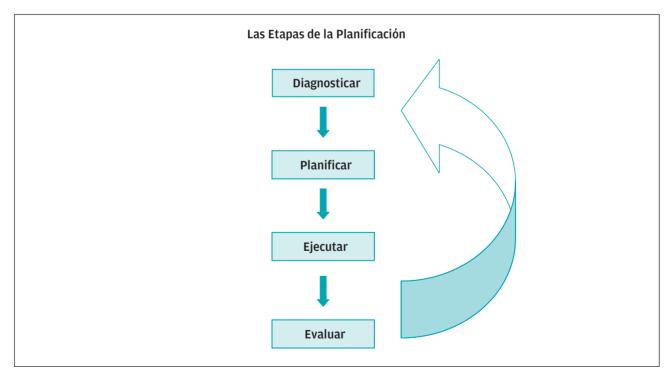
Esto permite a la organización conocer sus fortalezas y debilidades a la interna, así como la realidad en la que se encuentra inserta (entorno).

Este análisis contiene:

- la identificación de fortalezas y debilidades
- la identificación de oportunidades y amenazas del desarrollo de la organización (ver análisis FODA en capítulo Caja de Herramientas)

2. Formulación

- de objetivos
- actividades
- designación de tareas a la interna de la organización
- 3. <u>Elaboración de un presupuesto</u> que permita asignar recursos financieros, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- 4. <u>Ejecución de las acciones acordadas</u>, para lograr los resultados esperados.
- 5. <u>Evaluación</u> con la intención de ajustar la planificación a la realidad, tomando en cuenta que es un proceso continuo que necesita ser revisado periódicamente.



Fuente: Enz, Franco y Spagnuolo (2012).

⁶ Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.* Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

Ejemplo de matriz de planificación:

Objetivo general	Objetivo Específico	Actividades	Tareas	Recursos	Responsables
Sensibilizar a la población acerca de los derechos de niños y niñas en situación de vulnerabilidad	Hacer visible las acciones de la organización en el Departamento	Realizar una concentración en la Avenida principal de la ciudad	Invitar autoridades, realizar las invitaciones y repartirlas Comprar insumos necesarios para la concentración Conseguir audio y micrófono Pedir apoyo de la Intendencia para la realización de la concentración	Materiales Financieros Humanos	
		Leer una proclama Realizar un vídeo	Elaborar la proclama Pedir apoyo a MEC para la realización del vídeo Realizar el vídeo		

Fuente: Elaboración propia.

Planificación y trabajo en equipo 7

Todo "grupo de personas" puede paulatinamente transformarse en equipo de trabajo y de hecho, para conformar una organización eficiente debería transformarse en tal.

Se llama **grupo** al núcleo original de personas que comienzan a unirse para desarrollar un proyecto, para tratar problemáticas comunes, atender necesidades, compartir, intercambiar ideas y propuestas.

Hablamos de **equipo** cuando ese grupo avanza hacia un modelo de organización que implica, entre otras cuestiones: definir objetivos, roles, modo de funcionamiento, así como realizar una planificación.

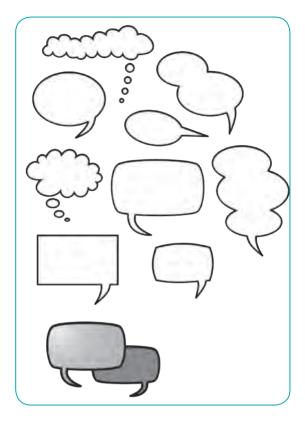
Además, en el equipo hay una dinámica de trabajo con pautas, valores y códigos generadores de una identidad propia.

Es de destacar que para llevar adelante una planificación exitosa, que logre el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, se precisa del trabajo de cada uno de sus integrantes, en especial un trabajo coordinado y en equipo.

Es por esto que las personas son claves en cualquier organización. 8

⁷ Madanes.M, Curcio. G. Fundación YPF (2007) Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer. Programa de desarrollo social.

⁸ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.



El producto de un equipo surge de la interacción de distintos seres humanos (con sus talentos, habilidades, prejuicios, ambiciones y temores). El ensamble no es suficiente para hacerlo funcionar, la efectividad también depende de lograr que las diferentes partes trabajen bien en conjunto y dentro de un contexto determinado. Esto motiva la afirmación de que es necesario:

Tomar conciencia del grado de influencia de las actitudes y conductas propias y de los demás; cómo afectan los vínculos que se establecen entre las personas y qué habilidades se pueden desarrollar para superarlas.

Experimentar el funcionamiento del equipo como equilibrio de roles y habilidades, de fortalezas y debilidades.

Reconocer la importancia del contexto que rodea a la organización; entender a la misma como un sistema complejo y abierto, con su cultura organizacional, sus internas y su relación con el entorno.

Cuando nos referimos a la efectividad del trabajo en equipo hablamos de un proceso equilibrado, donde se observen procesos y resultados, pertenencia y pertinencia.

Se consideran como indicadores de dicha efectividad:

- La **obtención de resultados** que satisfagan las necesidades y expectativas del equipo y de cada uno de sus miembros. Esto tiene que ver con los logros de los objetivos.
- Un proceso que preserve la **motivación y el desarrollo personal** de los miembros del equipo. Es necesario sentirse motivado, reconocido y con espacio para el crecimiento personal.

• El desarrollo de un proceso que fortalezca la **interacción grupal**. Se generan emociones y sentimientos positivos entre las personas, lo que refuerza la disposición a participar y a comprometerse en un colectivo.

Factores que influyen en la efectividad del Trabajo en Equipo 9

a. Factores personales

Algunas conductas y actitudes personales para el	Factores y actitudes personales para el trabajo en
trabajo en equipo, que si son permanentes favorecen:	equipo, que si son permanentes desfavorecen:
 Aceptar los aciertos y errores, y sus consecuencias Ser responsable Ser proactivo Saber persuadir (habilidades negociadoras), motivar, etc. Saber escuchar y transmitir ideas Capacidad para ponerse en el lugar de los demás (empatía) Capacidad de autoanálisis Equilibrio emocional para aceptar críticas Poder expresar los sentimientos e ideas de una manera adecuada Capacidad de servicio y espíritu de colaboración Establecer vínculos satisfactorios (libertad de expresar las diferencias) Flexibilidad para romper con los modelos establecidos Tolerar las diferencias individuales 	 Dificultad para reconocer errores: "yo no fui" Querer imponer ideas o no aportar ninguna No cumplir con los compromisos asumidos No saber escuchar, hablar antes de pensar Aferrarse a interese personales Suposiciones apresuradas No saber decir que no Reaccionar en forma inmediata ante un estímulo Enjuiciar, criticar, descalificar al otro Dificultad para sentir que tengo un lugar valorado en el grupo

Fuente: Idel, 2010

b. Factores en la interacción del equipo

El verdadero trabajo en equipo se produce cuando la actividad a realizar se fundamenta en el esfuerzo del equipo y no en los individuales:

- los miembros trabajan en armonía
- se ayudan los unos a los otros
- reconocen y complementan los puntos fuertes y débiles de los demás
- comparten la convicción de que son recíprocamente responsables

Cualquier equipo puede ser efectivo si utiliza las habilidades de los integrantes, en un esfuerzo coordinado, más que en una serie de actividades individuales.

⁹ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.*

Algunas claves para el trabajo en equipo:

- Se define claramente y se comparte una misión, un conjunto de valores y de objetivos.
- **Definición y rotación de roles** Un equipo saludable se caracteriza por la posibilidad de intercambio y movilidad entre los roles (ello facilita la comunicación y el aprendizaje).
- **Definición y respeto de normas** Las normas habilitan un mejor funcionamiento del equipo si se basan en la comprensión y compromiso mutuos de los integrantes, lo cual genera pertenencia y no resistencia.
- Construcción de un plan, una estrategia y procedimientos (para organizarse en el trabajo, manejar los recursos disponibles, etc.)
- **Comunicación efectiva** Los miembros se escuchan mutuamente y comparten información. Tener una comunicación constante y clara también es muy importante para obtener lo mejor del equipo de trabajo, ayudando a cada uno a saber qué se espera de ellos.
- Valorar las relaciones interpersonales (tanto o más que los resultados) Un clima favorable genera emociones y sentimientos positivos, lo que supone buena disposición a participar y a comprometerse. Todos contribuyen al establecimiento de vínculos dentro del equipo, reconociendo que las relaciones intraequipo se hacen a cada momento.
- Evaluar en la marcha, aprender de la experiencia conjunta Evaluando el qué se hace (contenido) al igual que el cómo se hace (proceso).

Hay que reconocer los logros del equipo, así como los individuales, con el objetivo de obtener la máxima motivación.

- La crítica constructiva La crítica abierta y franca, mejora el desempeño e incrementa el espíritu de equipo.
- Valorar la participación como la energía fundamental de todo el equipo El esfuerzo conjunto la exige. Sin ella, se desperdician los recursos de conocimientos, habilidades y creatividad. Sin participación se imposibilita la sinergia y se inhibe la efectividad.
- **Liderazgo** En los equipos de trabajo existe un referente o representante que muchas veces cumple un rol de liderazgo. Es importante elegir al más adecuado entre los integrantes. Debe ser una persona con empatía, organizado/a, con capacidad para escuchar y con visión de futuro, capaz de hacer que los demás integrantes confíen en él.

Fuente: Idel, 2010

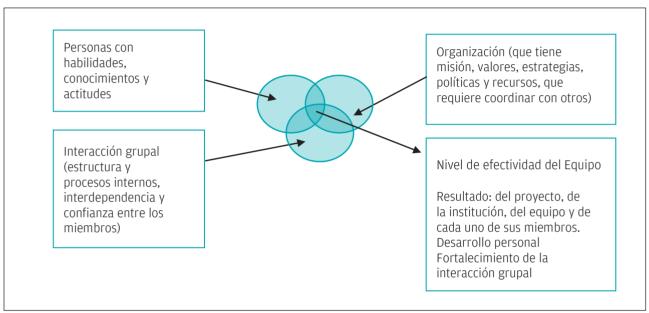
c. Factores Organizacionales

Una organización es un sistema complejo. Es un todo relacionado con un propósito superior.

La organización tiene (o debería tener) su misión y objetivos; sus valores y cultura, políticas y estrategias; estructura y funciones; normas, procesos y sistemas de trabajo; recursos humanos, materiales y financieros; etc.

El nivel de efectividad del equipo de trabajo está influido por variables contextuales: la organización en la que se desempeña este equipo, las demandas o necesidades.

En síntesis el trabajo en equipo supone:



Fuente: Idel, 2010

Las cinco C que deben estar presentes en el trabajo en equipo: 10

Complementariedad. Todos los conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. La diversidad de miradas siempre enriquece y amplía las opciones de resolución, de acciones a emprender.

Cada miembro puede dominar determinada tarea, de acuerdo a sus habilidades y destrezas, experiencia y conocimiento.

Es importante problematizar, es decir, discutir, realizar varias lecturas de la realidad, del problema a tratar, del objetivo a cumplir.

Coordinación. El grupo tiene una metodología o forma de funcionamiento que le permite actuar de forma organizada para poner en marcha la organización de forma eficaz y eficiente.

Comunicación. Es necesario establecer una comunicación abierta entre todos los miembros, poder intercambiar y expresar las ideas y propuestas libremente.

Así como es importante que todos estén informados acerca de lo que se resuelve en la organización, acerca de las acciones emprendidas, etc.

¹⁰ CIPPEC -UNICEF. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Disponible en: http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_coordina_politicas.pdf

Confianza. Cada persona confía en el correcto desempeño del resto de los involucrados.

Compromiso. Cada persona se compromete a ser parte del equipo, con ciertos derechos y responsabilidades.

Sugerencias para la organización: 11

ACCIÓN	PARA
Detectar liderazgos	Asignar roles
Conocer las capacidades específicas	Elegir funciones de cada uno
Relevar las perspectivas de cada uno	Sentirse involucrado y motivado
Conocer las motivaciones de cada uno	No crear falsas expectativas
Crear espacios de interrelación	Generar confianza
Establecer una comunicación abierta	Poder intercambiar y expresar ideas y propuestas

Toma de decisiones 12

Los grupos humanos que integran las organizaciones, deben tomar decisiones para actuar. Esas decisiones definen el logro de los resultados esperados.

Una decisión equivocada puede detener un proceso o generar un conflicto. Por eso se destaca el proceso de toma de decisiones como un aspecto básico en el funcionamiento de una organización.

Las decisiones son mecanismos de las organizaciones con las cuales se intenta alcanzar un estado deseado y obrar en la dirección elegida.

¹¹ Extraído de: Madanes.M, Curcio. G. Fundación YPF (2007) *Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer. Programa de desarrollo social.*

¹² Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.*

Para mejorar la calidad de la toma de decisión se pueden seguir los siguientes pasos:

1- Identificar y analizar el asunto o problema

Aclarar el asunto o problema de tal manera que sea reconocible y comprendido por todo el grupo. Es posible que muchos miembros no crean que existe un problema, o que sea difícil de localizar la fuente del problema, o que duden de su importancia para la organización.

Antes de comenzar a buscar la solución es mejor llegar a un acuerdo.

2- Generar posibles alternativas

El grupo debe disfrutar de la libertad necesaria para explorar alternativas y generar cuantas soluciones crean oportunas.

En este proceso conviene:

- Generar tantas ideas como sea posible dentro de un límite de tiempo establecido.
- Se pretende conseguir cantidad, incluso las ideas más descabelladas pueden dar lugar a buenas ideas.
- Se deben evitar las evaluaciones, las críticas y juicios (bueno o malo).

Evaluar las alternativas

Una vez que se ha confeccionado una lista con posibles alternativas-ideas, es necesario revisar cada sugerencia de acuerdo con sus méritos y posibilidades.

Tomar una decisión

Hay distintas formas de tomar las decisiones en un grupo:

- por medio de la autoridad (lo que dice el presidente).
- por mayoría.
- por consenso o por unanimidad.

Lo ideal es tomar las decisiones por consenso, pero se debe ser consciente que es la vía más difícil, sobre todo si nos apremia el tiempo. Por otra parte, las decisiones basadas en la autoridad suelen generar conflictos, ya que el grupo al no haber sido consultado puede no creer en ellas ni aprobarlas.

La toma de decisiones grupal tiene como ventajas:

- La participación en la resolución de problemas incrementa su aceptación, dado que los miembros que participan tienden a aceptar la decisión tomada.
- Una mejor comprensión de la decisión tomada dado que han sido ellos quienes precisamente la han tomado.

2.3 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN 13

CONFLICTO

En cualquier grupo humano es común el surgimiento de conflictos en la medida que todos los individuos tienen sus propios intereses, deseos, preocupaciones, ideas, opiniones y maneras de percibir la realidad.

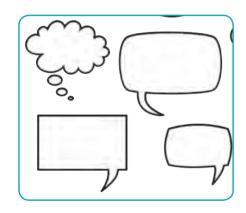
Los mismos son tan inevitables como necesarios, pero los resultados y el provecho que se les pueda sacar dependen de cómo se aborden. En este sentido, podrán oficiar como motor de cambio o paralizar y desgastar al grupo. A veces dificultan las relaciones porque no se sabe cómo enfrentarlos. Sin embargo, cabe resaltar el carácter positivo del conflicto en la medida que es un elemento dinamizador, que permite transformar la realidad en que se vive.

Entonces: ¿Qué es un conflicto?

"El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyecto entre los miembros de un grupo o de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada". (Burin, Istvan, Levin, 2008:77)

¿Por qué surgen los conflictos?

Cuando los intereses diversos de las personas aparecen como contradictorios y no se perciben los intereses comunes, se genera un conflicto. Detrás de cada uno de los intereses subyacen necesidades, valores, objetivos distintos que van produciendo enfrentamientos. Muchas veces éstos son una puja por la distribución del poder dentro de la organización.



En el marco del trabajo grupal el conflicto puede surgir en varios niveles:

- **Interpersonal** aparece cuando emergen los liderazgos, si existen dos líderes fuertes éstos entrarán en conflicto.
- **Grupal** es el caso de la formación de sub-grupos posicionados frente a determinado tema que a priori pareciera que fueran irreconciliables.
- **Inter-organizacional** puede surgir entre organizaciones que trabajan un mismo tema, en un mismo espacio, o compiten por los mismos recursos.

¹³ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.*

Las diferencias dentro de los grupos son necesarias en la medida en que otorgan riqueza y diversidad al conjunto. Sin embargo el conflicto emerge cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan explicitar, dialogar, pensar, compartir, o cuando se expresan no son comprendidas por el grupo y por tanto no se resuelven.

Existen una serie de actitudes personales y obstáculos organizativos que distorsionan la comunicación y dificultan las relaciones interpersonales, y por lo tanto son motivadores de conflicto (Burin, 2008 en IDEL 2010:30).

Actitudes que dificultan los vínculos	Obstáculos en lo organizativo
Autoritarismo	Falta de claridad en los objetivos
Descalificación y humillación	Diferencias muy grandes en las expectativas
Dobles mensajes	Códigos de comunicación muy diferentes
Discriminación, prejuicios	Desnivel de conocimientos
Subgrupos antagónicos Sumisión a la opiniones de otros	Tiempo escaso y mala distribución del mismo
Simulación Someter a los otros, imponer	Espacio físico inadecuado Reuniones poco ejecutivas
Rivalidades	No se toman decisiones
Depresión	Tomar decisiones de manera unilateral
Buscar continuamente el error del otro	No se concreta lo que se planifica
Negativismo	No se asignan responsabilidades
Pasividad	Mala o desigual distribución de tareas
Excesiva auto referencia	No se planifica ni se evalúa

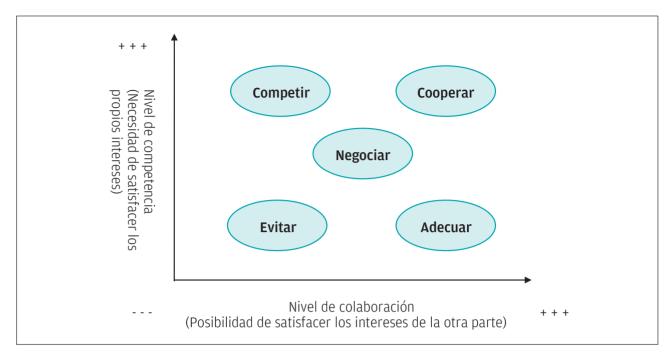
¿Cuáles son las etapas de los conflictos?

Los conflictos deben ser analizados como un proceso que atraviesa distintas etapas y que adopta formas diferentes. La secuencia habitual de un conflicto es la siguiente:

Etapa del conflicto	¿Qué pasa?
El conflicto está latente. Si bien existe porque se está en presencia de una situación problemática, éste no se manifiesta.	En una primera instancia el conflicto está "a la búsqueda" de la excusa perfecta o las condiciones adecuadas para salir a la luz. Las fuentes de conflicto pueden ser la comunicación, las características personales o aspectos de la organización.
El conflicto se manifiesta. Las partes quedan claramente identificadas y posicionadas.	Esta etapa se caracteriza por una carga emocional muy fuerte y se genera una ruptura del equilibro grupal dando paso a discusiones. El grupo se centra en el conflicto perdiendo de vista los objetivos comunes. En este momento se tiene la sensación de que nunca se va a poder salir del problema, por lo que en este ambiente la comunicación se deteriora, las susceptibilidades empiezan a nublar el juicio de las personas y los mensajes y actitudes son mal interpretados.
El conflicto genera determinados resultados en el grupo o la relación según cómo se resuelve .	Los efectos paralizadores o dinamizadores que el conflicto puede provocar dependen de qué estrategia de abordaje se utilice. Aquí es clave tener presente la herramienta de la negociación ya que permite que las partes en conflicto logren satisfacer sus intereses, y por lo tanto resolverlo de forma dinámica.

Fuente: Elaboración propia en base a IDEL, 2010.

Existen distintas maneras de actuar frente a los conflictos y esto depende de la importancia que le asignemos a la satisfacción de nuestros intereses y a los de la otra parte. Se pueden definir cinco actitudes frente al conflicto:



Fuente: IDEL, 2010.

Evitar: claramente no soluciona la situación ya que ninguna de las partes satisface sus necesidades. Deja latente el conflicto y con el paso del tiempo éste va cobrando mayores dimensiones, como una bola de nieve. Por lo general tendemos a atribuirle a los conflictos una carga negativa porque los asociamos a rupturas, peleas o quiebres, y por lo tanto, muchas veces reaccionamos espontáneamente ocultándolos, desplazándolos (proyectándolos en el lugar equivocado) o evitándolos.

Adecuarse o aceptar implica dejar de lado los intereses propios, por lo que en realidad no se está resolviendo la situación en la medida que una de las partes cede completamente a los intereses de la otra.

Competir: es el caso contrario al anterior, e implica defender los intereses propios sin tener en cuenta los de la otra parte. Conlleva el riesgo de poner en peligro la relación, ya que como una parte no satisface sus necesidades puede generar resentimientos que obstaculicen futuros acuerdos.

Cooperar: es resolver el problema en base a un equilibrio poniendo por delante los intereses colectivos y no los propios de manera que los beneficios sean para ambas partes. De esta manera se logra un acuerdo sustentable a largo plazo, se genera valor agregado, se crean soluciones acordadas y por lo tanto, crece la confianza.

¿Cómo se resuelven los conflictos?

El primer paso que nos encamina hacia una resolución exitosa es **AFRONTARLOS**.

Para ello es fundamental que todos sean conscientes de la necesidad de enfrentarlos y participen de este proceso. También es necesario crear un ambiente propicio, un clima de comunicación en donde prime la libertad de expresión, de manera que todos se sientan libres de expresar sus opiniones y los sentimientos que esta situación les está generando.



Algunas preguntas que sería conveniente responder como guía de abordaje del conflicto:

- ¿Cuál es el conflicto? Aquí importa delimitar el problema, para ello se puede realizar una lluvia de ideas para lograr expresar cuál es el problema. Una vez delimitado resulta necesario ponerlo en palabras.
- ¿Quiénes son las partes comprometidas en el conflicto? Identificar qué rol tienen las partes y cómo se insertan en la organización.
- ¿Cuáles son las causas del conflicto? Definir los motivos potenciales del conflicto, para lo cual es fundamental que todos expongan sus percepciones acerca de cuáles son las fuentes del mismo.
- ¿Qué hacer para solucionarlo? Definir la estrategia a seguir y generar un plan de acción. Y aquí la negociación tiene un rol clave.

NEGOCIACIÓN: una herramienta para resolver conflictos 14

¿En qué consiste la negociación?

Es la actividad en que las partes que tienen intereses opuestos en un conflicto interactúan, influenciándose para llegar a un acuerdo y un compromiso aceptable para todos.

Existen dos modelos básicos de negociación: el competitivo y el de colaboración.

El **competitivo** tiene lugar cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos sin tener en cuenta a la otra parte. Como resultado uno gana a costa de lo que pierde el otro.

El de **colaboración** es el proceso en el que intervienen las partes involucradas en un conflicto con el objetivo de llegar a un acuerdo que permita transformar la relación de manera de que ambas logren satisfacer sus necesidades en juego.

Se basa en el diálogo ya que requiere que se expresen los intereses, las expectativas y se genere una forma de resolución compartida.

Como resultado, se arriba a un acuerdo con el que ambas partes se sienten comprometidas, por lo que podrá sostenerse en el tiempo.

Si lo que se intenta es resolver el conflicto y conciliar las partes de modo que se mejore el funcionamiento del grupo y las relaciones interpersonales, es recomendable generar estrategias de colaboración que tomen en cuenta los intereses compartidos y resulten en un acuerdo que colme las expectativas de ambos lados.

¹⁴ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación..*

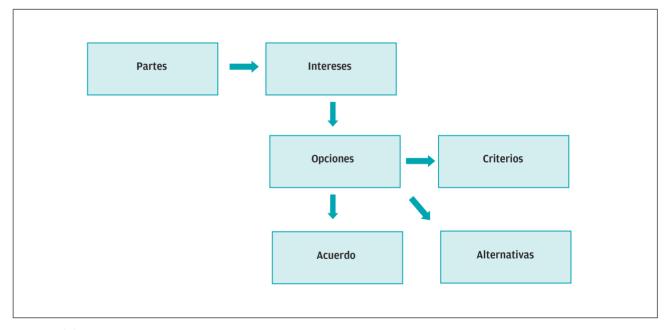
¿Cuáles son las características de una negociación de colaboración?

- Separa a la persona del problema: se enfrenta al problema, no a la persona.
- El diálogo se centra inicialmente en identificar los intereses y necesidades, y no en la forma de solucionarlos.
- Se llega a la solución a partir del intercambio y no aceptando o rechazando propuestas de una sola parte o imposiciones.
- Se pone el foco en los intereses compartidos y no en los antagónicos.
- Se trata de lograr un resultado aceptable y duradero, con garantías.
- El acuerdo se sustenta en criterios objetivos y no en la voluntad de las partes.



¿Qué pasos debo tener en cuenta en una negociación?

Antes de comenzar una negociación es imprescindible prepararnos para ello, considerando siete elementos que están presentes en toda negociación y que inciden en el éxito que podamos tener.



Fuente: Idel, 2010

• Identificar las partes involucradas

En primer lugar se requiere identificar las partes que intervienen en el conflicto.

Para planificar la negociación es importante hacer una lista de todas las partes.

A su vez, conviene dedicar esfuerzos para conocer las características personales, el rol que desempeñan en la institución, el poder de decisión, cómo ha sido la relación entre las partes.

Concentrarse en los intereses

Una vez identificadas las partes se deben explicitar los intereses. Estos refieren a las motivaciones reales, las necesidades que buscan satisfacer las partes con la negociación.

Para lograr una negociación de colaboración es importante negociar a partir de los intereses reales y no desde las exigencias. Se trata de discutir un problema y juntos llegar a la mejor solución.

Las posiciones aparecen al responder la pregunta ¿qué quieren las partes?, mientras que para buscar los intereses detrás de las posiciones, debemos preguntarnos ¿para qué lo quieren?

Pensar opciones

Luego de que están claros los intereses de todos es necesario pasar a las opciones, que son las formas o el modo en que los intereses pueden satisfacerse, es decir, las soluciones o propuestas para resolver el problema.

En el momento de planificar la negociación se debe dedicar tiempo a crear una gran cantidad de opciones y evaluarlas en función de en qué medida satisfacen los intereses de las partes.

En general, un acuerdo es mejor si la opción que se elige satisface la mayor cantidad de intereses de las partes.

• Utilizar criterios objetivos

A la hora de proponer un acuerdo, los criterios de legitimidad son los que sustentan y respaldan las opciones que se discuten.

Para preparar la negociación es necesario que encontremos para cada opción que propondremos argumentos legítimos, que pueden ser: el marco legal, el valor de mercado, precedentes, la costumbre o tradición, la eficiencia, opiniones calificadas de expertos en el tema, el tratamiento igualitario.

Generar alternativas

Es importante a la hora de prepararse para negociar tener en cuenta que una posibilidad es que no se llegue a un acuerdo. En este caso, si se piensan alternativas de cómo satisfacer los intereses de otra forma, se habrá ganado tiempo y se estará en mejores condiciones.

Las alternativas son las medidas de solución del problema que puedo encontrar sin negociar o sin la necesidad de acordar con la otra parte. ¿Cómo puedo satisfacer mis intereses fuera de esta negociación?

Tener claras tanto nuestras alternativas como las del otro nos ayudará a evaluar si nos conviene el acuerdo, y a proponer opciones más atractivas.

Preparar la reunión

Cuidar el ambiente en el cual se va a establecer el proceso de diálogo que llevará al acuerdo, resulta un aspecto fundamental. Para ello se debe invertir mucho tiempo en garantizar un clima en donde prime la flexibilidad, la escucha, la horizontalidad en el vínculo, cierta objetividad y empatía. Es recomendable elegir un espacio adecuado e imparcial que habilite esas condiciones.

También se sugiere tener una agenda clara y acordada previamente del objetivo de la reunión (compartir intereses, pensar opciones, intercambiar información, llegar a un acuerdo inicial o definitivo), los temas a tratar, el orden, los tiempos y los participantes.

• Definir claramente el acuerdo

El acuerdo puede ser formal o informal pero debe ser sensato y factible de ser aplicado. Una vez que se llega a un acuerdo se deben establecer claramente las responsabilidades, fijar plazos, marcar criterios de seguimiento y control para que ambas partes lo respeten.

2.4 COMUNICACIÓN 15

Al momento de trabajar con otros y organizarse es necesario que se puedan dar algunos canales que hacen al encuentro, es decir ¿cómo nos comunicamos?

La comunicación se trata de una oportunidad de encuentro con el otro, permite lograr el entendimiento, la coordinación y la cooperación, factores que posibilitan y estimulan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La comunicación promueve que las personas a la interna de la organización desarrollen vínculos interpersonales que permiten la asignación de roles, se delegan funciones, se establecen compromisos y se proponen metas.

Comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna es una herramienta que mejora el clima en cualquier organización.

Tiene la capacidad de fortalecer los vínculos entre las personas, ya que unifica significados y contribuye a dar sentido y claridad a las tareas que cada uno desempeña dentro de ella.

Esto contribuye a fortalecer la identidad de la organización y que cada miembro pueda actuar como un vocero de la misma porque está informado, sabe y comprende qué sucede en su interior y qué piensan y opinan sus compañeros.

Las comunicaciones internas se construyen a partir de diversas instancias, tales como:

- el intercambio diario
- los espacios de discusión y de reflexión (talleres, reuniones, encuentros)
- la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfonos, carteleras y afiches)
- los encuentros casuales
- el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Capacidad de expresión (verbal y no verbal)

Este aspecto de la comunicación resulta fundamental para lograr exponer las ideas, sentimientos, dudas o deseos, así como para motivar al resto del grupo.

¹⁵ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación..*

Con la expresión corporal o no verbal se complementa el mensaje que se quiere trasmitir.

Se trata de:

- Saber comunicarse: el cómo lo digo, el tono, los gestos.
- Tener claro qué se quiere comunicar antes de hablar o escribir (previene conflictos por malos entendidos o por incoherencias).
- Utilizar un lenguaje adecuado, claro, sencillo, entendible.
- Seleccionar la información: no se puede decir todo al mismo tiempo.

Actitud de escucha

Es importante aprender a escuchar la totalidad del mensaje que se nos quiere trasmitir para evitar que hayan "ruidos" y el mensaje recibido sea lo más parecido posible al emitido.

Se trata de:

- Tener en cuenta a los demás: su forma de ser, su historia, su entorno social y cultural.
- Ceder la palabra: no se puede escuchar mientras se habla, aprender a escuchar con apertura.
- Ser tolerante: mantener la calma, dejar expresarse a los demás, respetar su punto de vista aunque no lo comparta.

Canales de comunicación interna

En una organización **todo comunica**, de manera voluntaria o involuntaria siempre se están emitiendo mensajes.

De esta manera, si la organización no tiene una estrategia de comunicación interna circulará información que puede llegar a erosionar la identidad de la misma y podrá desgastar su credibilidad.

La estrategia de comunicación debe ir más allá de boletines internos o carteleras de información ya que estas acciones aisladas no siempre llegan a los destinatarios porque no se distribuyen bien, o no se leen o no logra interesar a las personas.

Es así que resulta necesario elaborar una estrategia de comunicación que garantice el acceso a la información a todos sus miembros.

Algunos posibles canales de comunicación:

- · Boletín interno
- Carteleras
- Circulares
- Folletos
- Cartas
- Web
- Blogs
- E-mails

Sugerencias para la comunicación interna:

Consejo	Acción	Importancia
Socializar la información.	Realizar reuniones informativas, utilizar herramientas tales como el mail.	Genera identidad organizacional y apego a la misión, evitando conflictos y malos entendidos.
Designar roles específicos.	El responsable de comunicación podrá administrar listado de mails o e -groups, elaborar minutas de las reuniones.	La comunicación tiene un responsable. Las minutas constituyen la historia viva de la organización.
Evitar las comunicaciones confusas.	Elaborar previamente órdenes del día y agenda de temas (dar reglas claras).	Evita los conflictos jurídicos: reclamos, impugnaciones, renuncias, expulsiones, etc.
Elegir adecuadamente el método de convocatoria.	Depende de la ocasión debe elegirse el mail, el llamado telefónico, la carta o el contacto directo.	Lograr que la comunicación efectivamente llegue a destino.

Fuente: Madanes y Curcio (2007)

Comunicación externa

La comunicación externa refiere a comunicar sobre nuestra organización a todos aquellos que no son parte de la misma.

A la hora de pensar en los mensajes que queremos dar hacia fuera de la organización, sirve como herramienta preguntarnos:

¿Para qué?

¿Cuál es nuestra intencionalidad?

¿Qué imagen queremos proyectar?

A su vez, es pertinente definir quién será el vocero, ya que quien ocupe este rol debe desarrollar las siguientes características:

Que respete las decisiones del colectivo en cuanto a lo que se va a comunicar.

- Ser un buen comunicador, claro, afable.
- Debe preparar las instancias.
- Debe ser un interlocutor válido.

Al igual que en la comunicación interna, se sugiere para la comunicación externa:

- Saber comunicarse: el cómo lo digo, el tono, los gestos
- Tener claro qué se quiere comunicar antes de hablar o de escribir (previene conflictos por malos entendidos o incoherencias
- Utilizar un lenguaje adecuado, claro, sencillo, entendible
- Seleccionar la información: no se puede decir todo al mismo tiempo

Actualización y difusión: Herramientas digitales

El acceso a las herramientas que ofrecen la **informática e internet** son indispensables para el desarrollo comunicacional de las Organizaciones (tanto a la interna como hacia afuera).

Por eso, es importante que la organización maneje las siguientes herramientas:

- Tener un mail institucional.
- Desarrollar una página web de la organización.
- Mantener actualizado el sitio como un mecanismo de comunicación masivo.
- Utilizar el sitio como una herramienta capaz de desarrollar campañas de difusión de actividades, convocar voluntarios, promover donaciones a favor de la organización y sus proyectos.
- Acceso a redes sociales como por ejemplo Facebook y Twiter.

2.5 ARTICULACIÓN Y TRABAJO EN RED 16

En toda organización es importante pensar algunas acciones en forma conjunta con otros actores, esto puede constituirse como un trabajo en red. (Ver "Mapa de Actores" en Capítulo Caja de Herramientas).

Se podría definir a la red como un "sistema abierto que a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con integrantes de otros grupos sociales, posibilita la potenciación de los recursos que poseen." (Dabas 1998, en IDEL 2010:40)

Cada actor que conforma la red tiene sus objetivos particulares, pero su participación en la misma exige la construcción de un objetivo mayor que pasa a ser un valor compartido, más allá de los objetivos particulares que permanecen.

La red, por su propia naturaleza, se constituye en una instancia de coordinación en donde siempre está presente la negociación entre diferentes actores y por lo tanto también el conflicto. El conflicto entre las organizaciones se considera como un producto inevitable de las situaciones de interdependencia entre ellas.

¹⁶ Elaborado en base a IDEL (2010) y CIPPEC-UNICEF (2012)

Por qué y para qué trabajar en red:

La necesidad de conformación de la red, tiene que ver con un sentimiento de estar enfrentando en conjunto problemas sociales que cada vez son más complejos y difíciles de resolver.

A partir de ello se entiende que, mediante la acción conjunta hay más posibilidades de utilizar mejor los recursos disponibles para encontrar soluciones a situaciones complejas, actuando con mayor eficacia y eficiencia y así satisfacer las necesidades y demandas de determinada la población.

Trabajar en red permite:

- Aprender del otro, enriquecer la mirada.
- Complementarse: compensar debilidades, aprovechar fortalezas.
- Maximizar impactos: concentrar energías, optimizar esfuerzos y recursos.
- Lograr más alcance: llegar a ámbitos y lugares más allá de nuestro alcance.
- Integrar perspectivas: para un proyecto más completo.

En síntesis, se puede señalar que las redes son vistas como la solución adecuada para administrar proyectos o acciones en un contexto donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados en solucionar determinadas necesidades o demandas, existiendo generalmente interacción entre actores públicos, privados, centrales y locales.

Funciones de una red social 17

Las redes sociales cumplen diversos roles:

Compañía social: implica la realización de actividades conjuntas.

Guía cognitiva y consejos: nos proveen de información y conocimientos acerca de algún tema de nuestro interés.

Regulación social: recuerdan y reafirman responsabilidades y roles. Favorecen la resolución de conflictos.

Ayuda material y de servicios: implica la colaboración e intercambio de recursos materiales, simbólicos, etc.

Acceso a nuevos contactos: permite la apertura a nuevas conexiones con otras personas y redes.

Vínculos en las redes sociales

De acuerdo a las características de los vínculos que se dan en la red, en relación con las acciones y los valores que intervienen, se puede observar diferentes niveles (Rovere, 1998 en IDEL, 2010). Estos niveles son envolventes, ya que cada uno sirve de apoyo al siguiente.

El primer nivel sería el de **reconocimiento**, que expresaría la aceptación del otro.

Hay un segundo nivel que es el de **conocimiento**. Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, quiero saber quién es el otro y entender cómo percibe la realidad social.

Hay un tercer nivel. A partir del interés y del conocimiento empiezan a existir algunos episodios de **colaboración**

¹⁷ Extraído de Universidad Nacional de San Martín. (2012). Módulo 5. Redes sociales y organizacionales. *Diplomatura en fortalecimiento de las capacidades de gestión de organizaciones sociales territoriales*. Buenos Aires.

(colaborar en el sentido de trabajar con alguien). No es una ayuda sistemática, sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo.

En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de **cooperación** (cooperación: operación conjunta). Esto involucra un proceso más complejo porque supone que existe un problema común. Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, hay un compartir sistemático de actividades.

Existe un quinto nivel donde hay **asociación**, donde esta actividad profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos.

Toda esta construcción podría representarse en el siguiente cuadro:

Nivel	Acciones	Valor
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación
2. Conocer	Conocimiento de lo que es o hace el otro	Interés
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

Fuente: Idel, 2010

3. Constituir y formalizar la organización 18

Si bien constituir y formalizar son dos acciones muy ligadas, en realidad no son lo mismo.

Se puede **constituir** una organización sin formalizarla, pero no se puede formalizarla sin previamente constituirla.

Se **formaliza** jurídicamente una organización cuando se decide tener una personería jurídica.

Constituir una organización	Formalizar una organización
Organización que puede o no ser formal	Organización formalizada: con personería jurídica

¹⁸ Elaboración en base a Madanes.M, Curcio. G. Fundación YPF (2007) *Manual para constituir o regularizar una OSC: Oganizarse para crecer. Programa de desarrollo.*

Disponible en:http://www.fundacionypf.org/publicaciones/organizaciones_sociales/Manual_para_constituir_o_regularizar_una_OSC.pdf

Modos formales de organización colectiva:

Sin personería jurídica	Con personería jurídica
• Asociaciones de Hecho	 Asociación Civil Fundación Cooperativa de Vivienda Cooperativa de Trabajo Cooperativa Social

Es importante tener en cuenta que formalizar la acción colectiva al gestionar una personería jurídica tiene varias **utilidades** y enfrenta, también, algunas **dificultades**.

La formalización jurídica solo debe utilizarse en tanto y en cuanto sea una necesaria herramienta de gestión.

La personería debe constituirse en una herramienta, ya que no todas las organizaciones están preparadas para funcionar con carácter de persona jurídica o no desean hacerlo.

Los motivos son diversos:

- porque no cuentan con el recurso humano necesario
- porque se trata de proyectos muy vinculados a la espontaneidad
- por motivos ideológicos no desean estar sujetas a ningún control por parte de Estado
- entienden que no necesitan de regulaciones para organizarse ni gestionar demandas ante otros actores

Hay acciones o proyectos que, sencillamente, son y necesitan ser espontáneos.

Sucede también que otros grupos, con el correr del tiempo encuentran dificultades por no estar conformados legalmente, ya sea porque necesitan regular formalmente su organización interna, para gestionar demandas o trabajar en conjunto con el Estado.

La formalización de la organización, ya sea constituirse como asociación civil, fundación, cooperativa o cooperativa social, es un paso sumamente importante que requiere la convicción, la decisión y el compromiso con la tarea de todos los integrantes.

A partir de allí, la organización adquirirá una personalidad propia, distinta de la de cada uno de sus miembros y se convertirá en una persona jurídica con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

¿Por qué formalizarse?

- Para poder presentase a proyectos
- Para conveniar con el Estado

¿Qué es la Personería Jurídica?

Según el código civil son consideradas personas jurídicas y por consiguiente capaces de derechos y obligaciones civiles, el Estado, el Fisco, el Municipio, la Iglesia y las corporaciones, establecimientos y asociaciones reconocidas por la autoridad pública.

Se entiende por persona jurídica al ente que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas le reconocen capacidad para ser titular de derechos y contraer obligaciones.

Es importante tener en cuenta que formalizar legalmente una organización, obteniendo la personería jurídica, tiene varias utilidades y enfrenta, también, algunas dificultades.

La formalización legal de la organización permite, principalmente, excluir de responsabilidades patrimoniales personales a los miembros del colectivo. A partir de constituirse como sujetos de derecho, la responsabilidad pasa a ser exclusivamente de la persona jurídica y no de las personas físicas que las conforman, siempre que se trate de actuar dentro de la capacidad y legalidad (es decir, si contratan personal de manera irregular puede extenderse la responsabilidad laboral a los administradores; lo mismo si se cometen actos ilícitos, por ejemplo).

La formalización requiere del cumplimiento obligatorio de una serie de trámites: llevar libro de actas de Asambleas y reuniones de comisiones, si la organización cambia de domicilio, si se modifica el estatuto, elecciones, disolución, presentación de memorias y estados contables, entre otros.

¿Cuáles son las ventajas de obtener personería jurídica?

Las siguientes son algunas de las ventajas que una organización obtiene a partir de la herramienta de la personería jurídica:

- Reconocimiento formal como organización
- Funcionamiento institucional conforme a la ley
- Conveniar con el Estado y ejecutar programas sociales
- Gestión de las respectivas exenciones impositivas
- Definición por escrito de objetivos institucionales

¿Cómo obtener la personería jurídica?

La personería jurídica se tramita en la Dirección Nacional de Registros del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). La misma posee una página web donde se describen los pasos necesarios para obtener la personería jurídica. ¹⁹

¿Cómo conveniar con el Estado Uruguayo? 20

Hay algunos requisitos que deberán cumplir los proveedores dependiendo el tipo de entidad. Se deberán inscribir en en Registro de Proveedores del Estado (RUPE)

Está a cargo de la agencia de compras y contrataciones del Estado. ²¹

¹⁹ Ver en http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm

²⁰ Aquí se pueden encontrar manuales y materiales: http://www.comprasestatales.gub.uy/inicio/capacitacion/manuales-materiales

²¹ www.comprasestatales.gub.uy. Por consultas en general sobre la Agencia de compras y contrataciones del Estado se puede llamar al 29031111



Capítulo 2 Participación

1. ¿Qué es y cómo se puede participar?

En este capítulo se describen aquellos conceptos que articulan este manual como por ejemplo: Participación, Sociedad Civil, Estado y las distintas formas que pueden interactuar a través de la participación.

¿Qué es?

Una definición de participación integra 3 aspectos:

- a) **formar parte**, en el sentido de pertenecer, ser integrante.
- b) tener parte en el desempeño de acciones.
- c) tomar parte, entendido como influir a partir de la acción.

¿Qué implica?

- saber en qué se participa
- saber para qué
- saber cuáles y cómo son las decisiones que se toman

La participación es un proceso, donde se crean aprendizajes, acuerdos y objetivos comunes. Nace de necesidades sentidas, problemáticas compartidas, y de asuntos a tratar o resolver.

"Participar implica saber en qué se participa y para qué, cuáles son las decisiones que se toman y a quiénes benefician esas decisiones, diagnosticar la propia realidad, conocer y analizar el propio y complejo mecanismo de la actual estructura social" ²²

En un sistema democrático la participación es un derecho y una necesidad, y por ello conviene hacer la precisión para distinguir ambas ideas:

· Participación como necesidad

Se puede ver como una necesidad de diálogo, de comunicación, de intercambio, para relacionarse, de integración, de decisión, así como necesidad de estar activo en los procesos de la vida democrática.

²² Extraído de Acosta, B. (1999). Participación y Calidad de Vida. Revista Regional de Trabajo Social Nº 15. Año XIII. Montevideo.

• Participación como derecho

Refiere a tener derecho a ser parte de la toma de decisiones que afectan las condiciones de vida; derecho a ser escuchado e involucrarse.

La búsqueda de una democracia plena se vincula con los derechos de información, participación, asociación y expresión sobre lo público. ²³

El concepto de democracia no es sólo una forma de gobernar y las condiciones para elegir y ser elegido, sino también, es una manera de organizar la sociedad, un modo particular de relación entre el Estado y la ciudadanía y entre los ciudadanos. ²⁴

• ¿Cómo se puede participar?

Se puede participar de distintas maneras, según los objetivos perseguidos y los actores involucrados.

Existen dos grandes categorías de participación según su vínculo con el Estado. Es de destacar que estas categorías no son puras, se pueden encontrar organizaciones que en un momento determinado busquen un tipo de participación u otro.

Participación social se relaciona con la defensa de intereses de los integrantes de asociaciones u organizaciones. No necesariamente se relaciona con el Estado.

Participación ciudadana está asociada al vínculo entre la sociedad civil y el Estado, esta apunta a la incidencia de la ciudadanía, generalmente a través de sus organizaciones, en las políticas públicas, en sus objetivos y formas de alcanzarlos.

2. La participación ciudadana: relación Estado - Sociedad Civil

2.1 Concepto de Sociedad Civil y Estado

¿Qué es sociedad civil?

La sociedad civil es el conjunto de agrupamientos independientes del Estado y con diverso grado de organización, ya que pueden ser formales e informales, que buscan atender o derivar hacia el Estado necesidades de distintos tipos (sociales, económicas, culturales, de personas, familias y grupos). Tales agrupamientos suelen tener una base territorial (por ejemplo organizaciones de vecindad); de consumo (asociaciones de consumidores); de esparcimiento (clubes y federaciones deportivas); político-partidaria (partidos y sectores políticos); religiosa (grupos parroquiales); cultural (academias de arte), etc. ²⁵

²³ Extraído de Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. (2009)

²⁴ Extraído de Ministerio de Desarrollo Social. Ciudadanías en permanente construcción. (2009b) Montevideo

²⁵ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.

Responsabilidades de la sociedad civil:

Proponer temas para el debate y el intercambio de ideas en el marco de una convivencia democrática. Incidir en la toma de decisiones de los poderes estatales.

Controlar la gestión de los poderes estatales.

Cogestionar, junto con el Estado, políticas a favor del bien común.

¿Qué es el Estado?

El Estado es un mecanismo histórico y cambiante, creado por la sociedad para mejorar sus intereses de conformidad con los valores de la cultura cívica vigente. ²⁶

Responsabilidades del Estado: 27

- Dictar leyes, decretos y todas las normas que regulan la vida en sociedad.
- Cobrar impuestos y administrar los dineros públicos.
- Garantizar los derechos de los ciudadanos.
- Diseñar y ejecutar políticas públicas (económicas, sociales, culturales, ambientales, de seguridad, de defensa, etc.).

2.2 ¿Por qué hablamos del diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil?

En tiempos actuales se dan nuevas formas de ejercicio de la democracia así como expresiones colectivas que buscan ocupar espacios para hacer oír sus voces. Esto supone nuevos roles atribuidos al Estado y a la Sociedad Civil, e implica nuevas relaciones entre ambos. El desafío está en asumir estos cambios y promover modalidades novedosas de interacción entre el Estado y la Sociedad Civil.

En esta búsqueda se inscribe el concepto de "gobernanza", que aparece como un nuevo modo de gobernar donde los actores estatales y no estatales participan y cooperan de una u otra forma en la formulación y aplicación de políticas públicas.

La gobernanza, por lo tanto, implica tener ciertas características como: 28

- Diálogo constante entre ciudadanos y gobierno
- Confianza por parte de la sociedad civil en sus propias capacidades
- Corresponsabilidad de las decisiones y ejercicio de derechos y obligaciones, por parte de los actores sociales individuales y organizados y el Estado.

²⁶ Extraído de Tomassini, Luciano en Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación..*

²⁷ Extraído de Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (2010) *Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.*

²⁸ Extraído de Villarreal, M.T. (2009) *Participación ciudadana y políticas públicas. En: Décimo Certamen de Ensayo Político,* Nuevo León: Comisión Estatal Electoral.

2.3 ¿Qué aporta la participación ciudadana al Estado y a la Sociedad Civil?

Algunas de las respuestas a esta pregunta son:

- Legitimidad y transparencia en la gestión pública, crea confianza.
- Diálogo social, organización, cooperación y coordinación.
- Construye ciudadanía, desarrolla capacidades, genera sujetos activos.
- Contribuye al bienestar de la sociedad y una profundización de la democracia.

Para que esto sea posible, es importante que los ciudadanos y las organizaciones sociales cuenten con:

- Un conocimiento del entorno político, económico y social.
- Aspiraciones compartidas en relación con los cambios a promover en las políticas públicas.
- Destrezas para resolver problemas complejos y tomar decisiones colectivas de forma eficaz.
- Disposición para expresar sus intereses y exigir respuestas a los organismos estatales.

A su vez es importante que el Estado, como promotor de participación ciudadana desarrolle: ²⁹

- Espacios y mecanismos de diálogo que posibiliten la interacción entre las autoridades estatales y la sociedad civil.
- Mecanismos para el control ciudadano de las políticas públicas.
- Capacidades institucionales para la recepción y respuesta de las críticas e interrogantes ciudadanas.

Desarrollar y abrir paso a la participación ciudadana es posibilitar el surgimiento de una Sociedad Civil más organizada, diversa, abierta a los cambios y con capacidad de control social.

La gente participa si...

- El proceso de la participación es altamente visible
- Los objetivos son claros
- Si tiene certeza de que la participación no implicaría una pérdida de tiempo
- Si prevé que podrá expresar sus opiniones libremente
- Si percibe que efectivamente las autoridades políticas tendrán en cuenta su opinión

Fuente: Font y Blanco, 2003.

²⁹ Extraído de Mides (2010a). El programa Consejos Sociales: una herramienta de desarrollo ciudadano para el Uruguay social. Sistematización de la experiencia 2006-2009. Montevideo.

3. Modalidades de cómo puede ejercer la participación ciudadana la Sociedad Civil

Aquí se presentan algunas modalidades mediante las cuales la Sociedad Civil ejerce la participación ciudadana. Ellas son:

3.1 Incidencia 30

¿Qué significa incidir?

En líneas generales incidir es actuar para lograr cambios. La incidencia en la política pública por parte de la Sociedad Civil implica ejercer el derecho de formar parte y poder influir en las decisiones estatales.

¿Qué busca la incidencia?

- Generar cambios si hay problemas en la gestión del gobierno
- Adaptar las políticas públicas a las particularidades de la realidad local
- Influenciar en la toma de decisiones de los organismos del Estado a nivel nacional, departamental y municipal
- Implicar acciones para interceder, generar conciencia, sensibilizar, movilizar, generar apoyos, promover cambios

3.2 Monitoreo ciudadano: 31

¿Qué es?

Consiste en la realización de ejercicios sistemáticos, independientes y planificados para observar, dar seguimiento y proponer mejoras sobre aspectos tales como:

- · los resultados de la gestión pública
- el cumplimiento de metas y planes
- la manera en que se toman decisiones
- la utilización de los recursos públicos

¿Qué busca el monitoreo ciudadano?

- facilitar la rendición de cuentas y la transparencia en la opinión pública
- · aumentar la eficacia
- lograr espacios de diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil

³⁰ Elaboración en base a Idel (2013b) Nuevo escenario estado - sociedad civil. Conceptos, herramientas y estrategias para construir una relación virtuosa. En el marco del convenio de Asistencia Técnica a los Consejos Sociales Departamentales - MIDES.

³¹ Extraído de Mides (2009a). *Notas de apoyo al monitoreo ciudadano.* Montevideo: MIDES.

¿Cómo se realiza el monitoreo?

Puede generarse de dos formas:

- 1- Por invitación de una institución de gobierno interesada en promover la participación ciudadana y en mejorar sus políticas y programas.
- 2- Por iniciativa de un grupo de ciudadanas/os que busca conocer las políticas o programas de una institución de gobierno y/o contribuir a su mejora.

Pasos a seguir:

- 1. Definir qué se va monitorear, es decir, obtener información sobre el tema o política pública que se eligió monitorear.
- 2. Preparar las preguntas que se quieran responder y los indicadores que se utilizarán.
- 3. Elegir el momento (por ejemplo a la mitad de un proceso) y la periodicidad del monitoreo (por ejemplo cada tres meses).
- 4. Obtener información sobre el tema ya sea a través de documentos como específicamente del objeto del monitoreo, solicitandosela en este caso, a la institución responsable preferentemente por escrito.
- 5. Analizar la información a partir de los indicadores definidos previamente.
- 6. Generar un informe final del monitoreo.

Algunas organizaciones recomiendan que los informes incluyan la motivación para realizar el monitoreo, la metodología que se utilizó, una descripción breve de cómo se llevó a cabo, los hallazgos relevantes y las recomendaciones y propuestas que se presentan a la institución.

7. Difundir el informe y las propuestas.

Debe incluirse entre sus destinatarios a la propia institución monitoreada. También se incluirá a las personas u organismos que apoyaron la realización del monitoreo, y centrarse particularmente en los medios de comunicación, tanto como en las personas y organizaciones interesadas en el tema.

8. Dar seguimiento y difundir los avances que se logren.

4. ¿Cómo puede el Estado impulsar la participación ciudadana? 32

El Estado puede impulsar la participación ciudadana desde distintos niveles y mecanismos como: información, consulta, decisión, ejecución, control.

4.1 Habilitar el acceso a la Información

Objetivo: Informar a la ciudadanía.

La información es el primer requisito para que se puedan generar vías de participación. La socialización de la información es un elemento clave para la gestión democrática de la vida colectiva.

El hecho de que la ciudadanía tenga a su disposición la información que estima necesaria (por ejemplo sobre acciones, propuestas, programas) habilita a que se pueda generar participación con mayor capacidad de incidencia. La capacidad de opinar, realizar sugerencias o plantear alternativas está asociada a la cantidad y la calidad de información a la que se puede acceder.

Algunos ejemplos:

- 1- La ley de Acceso a la Información Pública Nº 18.381. 33
- 2- Información disponible en la web del parlamento. 34
- 3- Acceso al Portal Web de la Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. 35
- 4- Censos de población, realizados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). 36

4.2 Realizar Consultas

Objetivo: Conocer desde el Estado la opinión de la ciudadanía.

Se incluye a la ciudadanía para opinar o pronunciarse sobre un tema. Se trata de un intercambio de opiniones. No necesariamente se acata lo que surja de la consulta, por lo que se convertirá en un proceso de participación no vinculante, o sea, donde el ciudadano propone pero no tiene la potestad de decidir.

Herramientas para llevar adelante la consulta: encuestas, asambleas, foros, talleres, consejos consultivos.

³² Elaboración en base a Idel, 2010.

³³ Artículo 1º. (Objeto de la ley).- La presente ley tiene por objeto promover la transparencia de la función administrativa de todo organismo público, sea o no estatal, y garantizar el derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública. Disponible en: http://www.presidencia.gub.uy/transparencia

³⁴ http://www.parlamento.gub.uy

³⁵ http://www.impo.com.uy

³⁶ http://www.ine.gub.uy

Algunos ejemplos:

- 1- Consejo Consultivo del INMAYORES MIDES 37
- 2- Para la realización de la Agenda Estratégica de cada Departamento, se realizó una consulta a la Sociedad Civil Organizada. ³⁸

4.3 Dar poder de Decisión

Objetivo: Que la ciudadanía pueda tomar decisiones

La ciudadanía interviene directamente en el proceso de toma de decisiones públicas a partir de la delegación de poder de la administración estatal.

Ejemplos: plebiscitos, referéndum, presupuestos participativos de la Intendencia de Montevideo.

4.4 Habilitar la Ejecución y/o implementación de las políticas públicas ³⁹ por parte de la sociedad civil.

Objetivo: Compartir responsabilidades, propiciar la adecuación de las políticas públicas a las necesidades de los destinatarios de las mismas.

La ciudadanía participa de manera organizada desarrollando con la administración una actividad, proyecto o programa de manera conjunta.

Estos se producen a través de la cooperación entre organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil. Se genera un acuerdo para la co-ejecución que generalmente involucra deberes y responsabilidades de ambas partes.

La ejecución supone otorgar a la sociedad civil, por parte del Estado, la responsabilidad de la gestión de una política pública, delimitando tanto lo que se debe de hacer así como la manera de hacerlo.

En la implementación el Estado delimita lo que se debe de hacer pero otorga a la sociedad civil la posibilidad de decidir cómo llevarlo adelante.

Ejemplo: Servicios de Orientación y Consulta y Articulación Territorial (SOCAT), donde las organizaciones sociales son las encargadas de gestionarlo a través de un convenio con el Estado.

³⁷ www.inmayores.mides.gub.uy

³⁸ Tiene como cometido realizar una contribución sustantiva al desarrollo social en el departamento. Disponible en ://www.mides. gub.uy/innovaportal/v/22720/3/innova.front/publicaciones mides

³⁹ Una política pública es: a) un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; b) acciones cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; c) acciones que han sido decididas por autoridades públicas legítimas; d) acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y e) que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad." (Aguilar, 2009, en Capacitación para Consejos Sociales, IDEL 2013b)

4.5 Habilitar el Control

Objetivo: propiciar el control, seguimiento y evaluación.

Hace alusión a la intervención de la ciudadanía en el seguimiento y la vigilancia de la gestión pública, en aspectos como el funcionamiento de las instituciones, la ejecución de proyectos y recursos, así como la evaluación de resultados de gestión.

Requiere el acceso de la ciudadanía a la información correspondiente para que la gestión pública sea sometida al control social a través de mecanismos de seguimiento.

De esta forma se fortalece la capacidad de la sociedad civil para incidir en el ámbito de lo público y la transparencia en la gestión.

Por ejemplo:

- 1. Ley 18567 de descentralización política y participación ciudadana (audiencias públicas) 40
- 2. Movimiento Nacional de Usuarios de la Salud Pública y Privada. 41

5. Rendición de cuentas: un mecanismo de diálogo entre el

Estado y la Sociedad Civil 42

La rendición de cuentas es un proceso de comunicación y diálogo entre el gobierno y la ciudadanía, en el que los gobernantes tienen la responsabilidad de informar, explicar y sustentar la gestión realizada. A su vez, la ciudadanía tiene el derecho de opinar, evaluar sobre la gestión y elevar propuestas a los gobernantes. Este proceso es impulsado por el gobierno.

RENDICIÓN DE CUENTAS

¿Qué es? Un proceso de comunicación y diálogo

¿Quiénes participan? Funcionarios, políticos del gobierno y ciudadanía

¿Qué se hace? Se informa, se explica y se argumenta acerca de la gestión realizada (recursos y resultados)

¿Para qué sirve?:

- Garantizar transparencia en el manejo de los recursos públicos
- Facilitar la participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos
- Construir un espacio de interacción directa entre los servidores públicos y la ciudadanía
- Facilitar el ejercicio del control social a la administración pública

⁴⁰ Artículo 13, numeral 19: Presentar anualmente ante los habitantes del Municipio, en régimen de Audiencia Pública, un informe sobre la gestión desarrollada en el marco de los compromisos asumidos, y los planes futuros. Disponible en : http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18567&Anchor=

⁴¹ Se participa en todo el país a traves de Junta Nacional de salud, consejo consultivo nacional, consejos consultivos departamentales, asi como de hospitales y prestadores privados de salud.

Disponible en: http://usss.org.uy/wp-content/uploads/2009/05/triptico_USSS.pdf

⁴² Extraído de: Idel (2013b) Nuevo escenario Estado-sociedad civil.

¿QUÉ NO ES RENDICIÓN DE CUENTAS?

- NO ES transmisión unilateral de información, pues se convierte así en publicidad
- NO ES un evento o reunión; por el contrario implica varias acciones y espacios para la interlocución
- NO se trata de mostrar solamente los aciertos sino también errores y limitaciones para cumplir las responsabilidades

Fuente: Idel, 2013b

El papel que asuma la sociedad civil será decisivo para la forma que tome la rendición de cuenta. Una sociedad civil informada, propositiva y capaz de monitorear las acciones estatales hará que el mecanismo desarrolle todo su potencial.

Capítulo 3 Caja de Herramientas

En este capítulo se brindan herramientas prácticas con el fin de que puedan ser útiles tanto al momento de conformar una organización como para presentarse a proyectos. A su vez se brindan elementos que aporten al propio funcionamiento interno de las organizaciones.

1. Ejercicios para la planificación: misión y visión 43

Recomendaciones para formular la MISIÓN

Al momento de formular la Misión de la OSC es recomendable seguir estos lineamientos:

Comenzar respondiendo a las preguntas:

- 1. ¿Quiénes somos?, ¿qué tipo de organización somos? (Asociación civil, club, asociación sindical, etc.)
- **2. ¿Qué hacemos?**, ¿de qué nos ocupamos o deberíamos ocuparnos? Comenzar delimitando un campo, aunque sea amplio: ¿cuál es nuestra temática de trabajo?
- **3.** Luego evaluar cómo podemos acotar, con mayor precisión, cuál es nuestra labor dentro de esa temática. ¿Cómo vamos a hacerlo? Puede ser útil definir por lo opuesto: ¿de qué nunca nos vamos a ocupar?
- 4. ¿Con qué actores queremos relacionarnos y cómo hacerlo? ¿Para quiénes trabajamos?
- 5. Si se considera importante, puede incluirse el **alcance territorial** del trabajo de la organización.

⁴³ Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.* Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

Sugerencias a la hora de elaborar la VISIÓN

Partir de la identificación de la **situación actual** que atraviesa la organización.

Identificar la situación futura deseada.

Precisar los conceptos indispensables que hacen a esa visión y avanzar en un enunciado optando por la metodología más adecuada de acuerdo con la cultura de la organización; cuanto más participativa sea la construcción de la identidad de una organización tanto más será internalizada por sus integrantes.

Es útil responderse a la pregunta "¿para qué hacemos lo que hacemos?"

Lograr que sea fácilmente comprensible y clara para que sirva como parte de la "carta de presentación" de la organización.

2. MATRIZ FODA: Analizar la situación de una organización 44

¿Qué es?

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar la situación de una organización o proyecto y poder planificar a partir de dicho análisis.

Básicamente consiste en identificar las **características internas** de la organización o proyecto (sus debilidades y fortalezas) y las **externas** (las amenazas y oportunidades).

La sigla FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

¿Cómo se utiliza?

El principal objetivo del análisis FODA consiste en identificar las capacidades para afrontar el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de las fortalezas y las debilidades internas.

Es decir, el primer objetivo sería obtener un análisis sobre características internas y externas del proyecto u organización para luego poder plantear las estrategias a seguir.

Para poder visualizar mejor todas estas características a analizar se acostumbra realizar un cuadro donde se incluyen las cuatro categorías:

⁴⁴ Elaboración en base a www.matrizfoda.com

FACTORES	INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
	Fortalezas	Oportunidades
+	Recursos, capacidades y habilidades que poseen los miembros de la organización. Actividades que se desarrollan positivamente. Ejemplos - Buen ambiente organizacional - Experiencia previa de los integrantes - Buena infraestructura y equipamiento - Conocimiento del entorno	Factores favorables que se deben descubrir en el entorno en que actúa la organización o el proyecto que se quiere desarrollar. Ejemplos - Existencia de fuentes de financiación externas (internacional) - Apertura de otras organizaciones sociales involucradas con el tema
	Debilidades	Amenazas
•	Recursos de los que se carece, habilidades que no se tienen Ejemplos - Falta de trabajo en equipo - Mala infraestructura o equipamiento - Conflictos no resueltos a la interna de la organización - Escasa confianza entre los integrantes - Centralización de responsabilidades en pocas personas	Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a provocar debilitamiento de la organización o proyecto. Ejemplos - Falta de apoyo de organismos públicos - Dificultad para romper las trabas burocráticas

Fuente: Elaboración en base a www.matrizfoda.com

Lo interesante de la matriz FODA radica en las posibilidades que ofrece para poder visualizar de manera clara y esquemática todos los aspectos internos y externos que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar y tomar decisiones. Por esto se convierte en una herramienta acorde para realizar diagnósticos institucionales, entre otros.

De la combinación de fortalezas con las oportunidades podremos visualizar las **potencialidades** que tiene la organización o proyecto; es decir las líneas de trabajo más prometedoras.

Las debilidades y amenazas nos deberían advertir sobre las **limitaciones** a las que se tiene que enfrentar el proyecto u organización.

Los **riesgos** podremos identificarlos visualizando la combinación de fortalezas y debilidades, mientras que los **desafíos** del proyecto estarán asociados a la combinación de debilidades y oportunidades.

A continuación se presenta un ejemplo práctico que refiere a la voluntad de organizar una movilización por la igualdad de género en una localidad del interior del país por parte de una organización local:

FACTORES	INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
+	Fortalezas	Oportunidades
	 Buena organización del trabajo Experiencia en la temática Tener presupuesto suficiente Buen relacionamiento con otras organizaciones de la localidad Tener contactos con la prensa y autoridades locales 	 La temática es de interés para los vecinos y vecinas Apoyo estatal para la organización del evento La colaboración de otras organizaciones en la difusión La visita de una autoridad estatal a la localidad Que en otros lugares del país se organice un movimiento similar en la misma fecha Interés de la prensa en la temática
	Debilidades	Amenazas
-	 Ser una organización con pocos integrantes Ausencia de medio de transporte propio No contar con una sede El tiempo limitado que cada integrante pueda dedicarle al evento 	 Que el mismo día exista otra actividad pública en la localidad Dificultad para conseguir permisos de parte de la Intendencia Una sociedad civil conservadora Escaso transporte público

Fuente: Elaboración en base a www.matrizfoda.com

3. Árbol del Problema y Árbol de Objetivos: ordenando las ideas

A la hora de trabajar hacia la resolución de un problema es importante seguir los siguientes pasos:

- 1- Identificar el problema principal
- 2- Examinar los efectos que provoca el problema
- 3- Identificar las causas del problema
- 4- Establecer la situación deseada (objetivo)
- 5- Identificar medios para la solución
- 6- Definir acciones

Fuente: ILPES, 2004

Para esto se suele usar una metodología que se basa en la construcción de "Árbol del Problema" y "Árbol de Objetivos" y a partir de este último se definen acciones que permiten atacar las causas del problema, combinándolas luego en alternativas de proyecto.

Pasos hacia un árbol de problemas

1. Identificando el problema

En un primer momento se realiza una **lluvia de ideas** sobre aquello que se plantea como la cuestión que queremos resolver. Surgen aquí diferentes formas de ver el problema. Una vez planteadas las diferentes definiciones del problema se discuten a nivel del equipo y se acuerda cual es el problema principal que se pretende solucionar.

En muchas ocasiones suele confundirse el problema con una posible solución.

Por ejemplo plantear como problema "la falta de un centro de salud" es partir de una solución posible a un problema escondido. Al preguntarnos ¿por qué hace falta un centro de salud? podemos llegar a visualizar los problemas asociados a esa solución presentada como problema. Hace falta un centro de salud porque existe "una alta tasa de mortalidad" o una "alta tasa de enfermedades que hay en el pueblo". Estos dos enunciados pueden ser dos problemas a resolver.

Como ejemplo podemos plantearnos como problema *la falta de accesibilidad de la ciudad para la población discapacitada*. Pero si se hace el ejercicio de pensar el por qué es un problema esta falta de accesibilidad podemos llegar a encontrar que el problema que encierra esta falta de accesibilidad es la *"dificultad para el acceso y el uso de servicios y espacios públicos por parte de la población discapacitadas".*

A la hora de plantearnos un problema, preguntarnos por qué es un problema lo que definimos como tal, nos ayudará a definirlo de manera más precisa y nos amplía las posibilidades de acción que se pueden llevar a cabo.

2. Identificación de efectos

Una vez definido el problema central, el siguiente paso consiste en listar los efectos que dicho problema provoca.

Preguntarnos cuáles son las consecuencias que produce el problema en relación a la población, en el ambiente o en el desarrollo económico y social, nos ayudará a obtener los efectos.

Siguiendo el ejemplo de discapacidad deberíamos preguntarnos ¿cuáles son las consecuencias que provoca la dificultad para el acceso y el uso de servicios y espacios públicos por parte de la población discapacitada?

Las posibles respuestas a esta pregunta podrían ser:

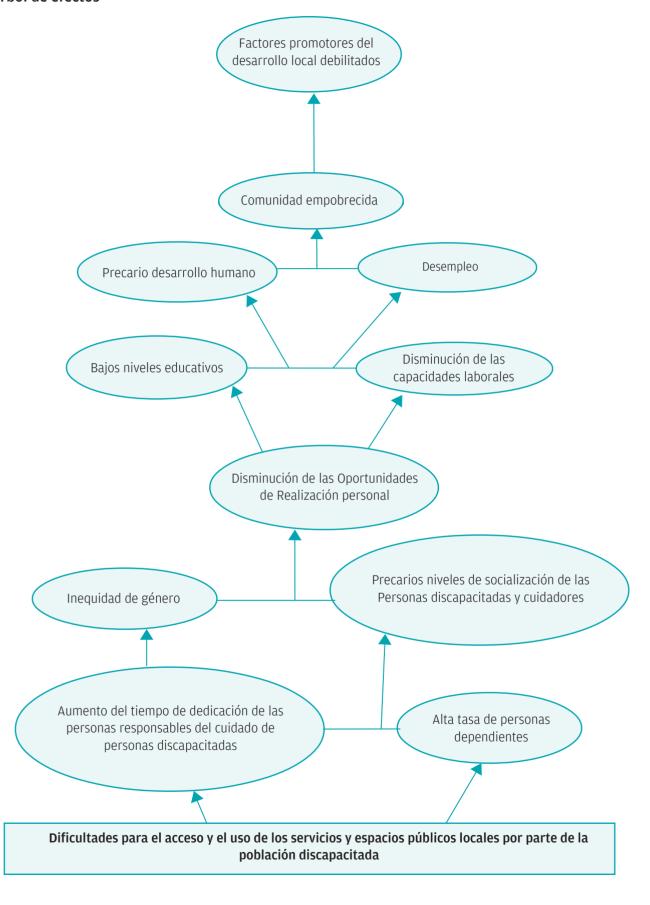
Alta tasa de personas dependientes lo cual puede producir **precarios niveles de socialización** de las personas discapacitadas. Esto también pueden sufrirlo aquellas personas que se dedican al cuidado de las personas discapacitadas que en general son mujeres, provocando el **aumento de las desigualdades entre hombres y mujeres.** La dificultad de acceso y uso de espacios y servicios puede también tener como consecuencia una **disminución en las posibilidades de capacitación** de esta población lo cual puede tener como consecuencia **escasas oportunidades de ingresar al mercado laboral,** lo que puede provocar el **desempleo**. Todo lo expuesto anteriormente tiene como efecto una **comunidad empobrecida** con **escasas posibilidades de promover un desarrollo social** que colabore en el desarrollo productivo, económico y cultural a nivel local. En síntesis podemos decir que esta realidad de la población discapacitada causa problemas más allá de este sector y afecta también las oportunidades de otro sector de la comunidad disminuyendo la fuerza productiva del territorio y por tanto una pérdida de posibles recursos de desarrollo y un empobrecimiento de la comunidad toda.

El **árbol de efectos** representa en forma gráfica los distintos efectos del problema y cómo se relacionan con éste y entre sí.

La construcción del árbol de efectos se inicia dibujando un recuadro y escribiendo en él la definición acordada para el problema. Luego se dibujan sobre éste nuevos recuadros, en los cuales se anotan los efectos más directos que la existencia de dicho problema está causando. Enseguida se examina cada uno de los efectos anotados y se estudia si éste a su vez provoca otros efectos sobre el medio, las personas o la economía. Dos a cuatro niveles de efectos encadenados suelen ser suficientes para una adecuada descripción de los efectos generados por el problema.

A continuación se presenta un ejemplo de árbol de efectos para el problema relacionado con la población discapacitada.

Árbol de efectos



Fuente: Elaboración propia

3- Identificación de causas

El siguiente paso consiste en analizar las causas que han dado origen al problema. Para ello se procede en forma similar a lo realizado para el árbol de efectos. En este caso nos preguntamos ¿qué ha llevado a la existencia del problema?.

Si se continúa nuestro ejemplo, la pregunta sería ¿cuáles son las causas que dan lugar a la dificultad en el acceso y el uso de servicios y espacios públicos por parte de la población discapacitada?.

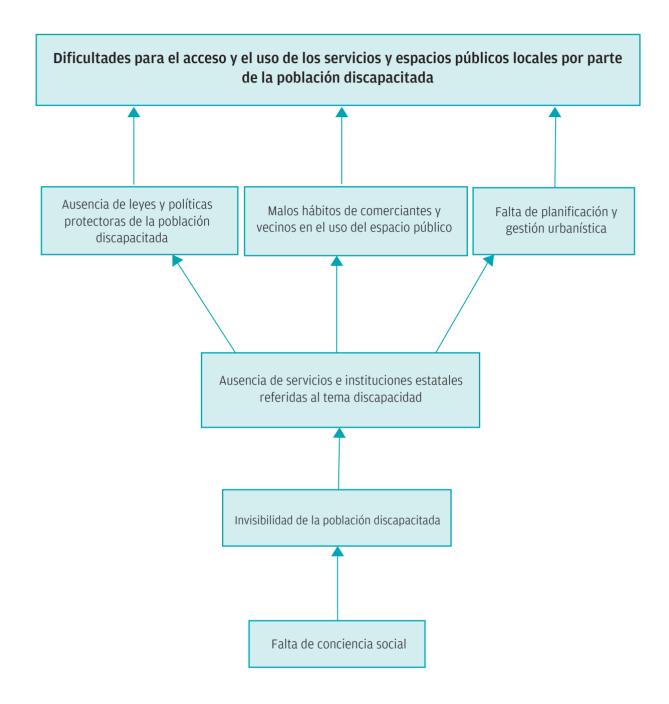
Podemos anotar como causa del problema detectado lo siguiente:

falta de planificación urbanística - invisibilidad de la población discapacitada- bajo nivel organización social - falta de leyes protectoras de la población discapacitada - falta de control de los usos del espacio público - falta de conciencia social - malos hábitos de comerciantes y vecinos en el uso de veredas y espacios de circulación comunes - ausencia de servicios e instituciones estatales referentes al tema de discapacidad.

Se dibujan inmediatamente bajo el problema las causas más directas, por obvias que parezcan, uniéndolas con flechas de abajo hacia arriba (siguiendo la relación causa-efecto) al problema. Luego nos preguntamos qué ha llevado a la existencia de dichas causas, identificando así las causas de las causas, las cuales se dibujarán en un segundo nivel bajo el problema, unidas por flechas a las causas más directas (de primer nivel). Continuamos con el procedimiento hasta donde sea razonable.

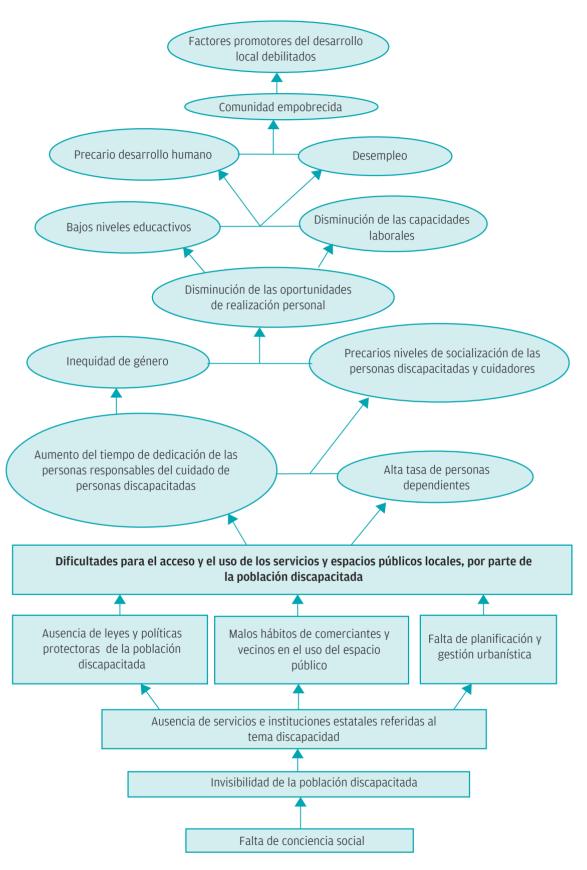
A continuación se presenta un posible **árbol de causas** para el problema identificado:

Árbol de causas



Fuente: Elaboración propia

Una vez completado el árbol de causas, este puede ser unido al árbol de efectos, creando así el árbol de causasefectos o **árbol del problema.**



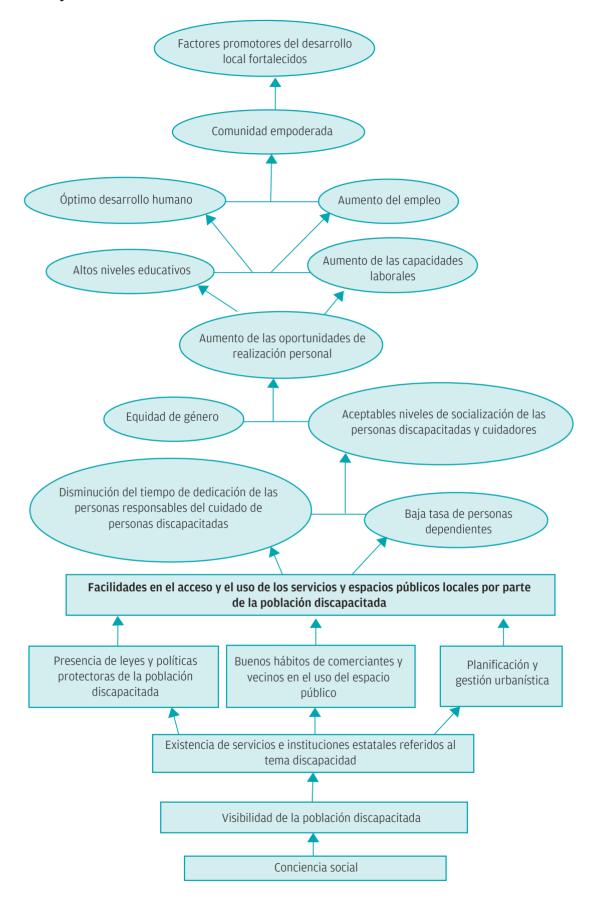
Fuente: Elaboración propia

Cuando el equipo logra alcanzar consenso respecto al árbol del problema, habrá avanzado muchísimo en la preparación del proyecto. En efecto, los frutos de este árbol son múltiples y alimentan todo el resto del proceso de formulación y evaluación del proyecto.

El siguiente paso consiste en crear el **árbol de objetivos.** Este será una representación de la situación esperada al resolver el problema. Para construirlo se parte del árbol del problema, buscando para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas. Si algo faltaba, ahora existirá, si un bien estaba deteriorado, ahora estará en buenas condiciones. Todo lo negativo se volverá positivo.

Al realizar este cambio, los efectos negativos que generaba la existencia del problema pasarán a ser los fines que perseguimos con la solución de éste (por ejemplo, alta delincuencia se convertirá en baja o menor delincuencia). Por su parte, las causas se convertirán en los medios con que deberemos contar para poder solucionar efectivamente el problema (por ejemplo, falta de planificación urbanística se transformará en hay planificación urbanista para la construcción de espacios públicos que toma en cuenta a la población discapacitada)

Árbol de objetivos:



Fuente: Elaboración propia

4. Mapa de Actores: identificando actores del territorio 45

1. ¿Qué es?

Es una herramienta que permite conocer la trama de vínculos existentes ante un determinado tema y en base a ello diseñar estrategias para trabajar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Permite identificar actores del territorio que pueden ser relevantes por su conocimiento, trayectoria y poder para tratar ciertos tema que la red se propone abordar.
- Es útil para conocer las alianzas, los conflictos y por ende, ayuda a seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento.

Esta técnica permite asegurar que los integrantes de la organización tengan claro de antemano **con quiénes cuentan para apoyar la iniciativa que están promoviendo** y con quiénes no, de manera que puedan definir estrategias específicas que les ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para su propuesta.

2. ¿Cómo se elabora?

Los pasos que deberán seguir para hacer este mapa:

1- Especificar el tema.

Ejemplo: dificultades en el uso y acceso a los espacios y servicios públicos de la población discapacitada de nuestra localidad.

- **2- Identificar los actores sociales.** Para realizar esta tarea, se deben hacer varias actividades que requieren trabajo en equipo e investigación:
- **2.a Listar:** Mediante una lluvia de ideas y la revisión de la información que han recogido deberán elaborar entre todos un listado lo más completo posible de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones que puedan cumplir con alguna de las siguientes características:
 - Están siendo o podrían verse afectados por el problema.

Ejemplo: personas discapacitadas, familiares de discapacitados, organizaciones de discapacitados.

• Podrían ser beneficiados por la propuesta de solución del problema presentada por el grupo.

Ejemplo: personas discapacitadas, familiares de discapacitados, organizaciones de discapacitados, intendencia, municipio.

⁴⁵ Extraído de Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano.

• Poseen información, experiencia o recursos necesarios para formular e implementar la propuesta.

Ejemplo: personas discapacitadas, familiares de discapacitados, organizaciones de discapacitados, Intendencia (intendente- ediles departamentales), municipio (alcaldes-concejales municipales) Ministerio de Desarrollo Social (referente departamental de PRONADIS), Ministerio de Salud Pública (director de salud).

Poseen recursos: organizaciones de discapacitados, Intendencia, alcaldes, Municipio, Ministerio de Desarrollo Social (PRONADIS), Ministerio de Salud.

• Son necesarios para la implementación.

Ejemplo: personas discapacitadas, familiares de discapacitados, organizaciones de discapacitados, Intendencia, municipio, ministerio de desarrollo social (pronadis), ministerio de salud.

• Consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el problema y la propuesta.

Ejemplo: personas discapacitadas, familiares de discapacitados, organizaciones de discapacitados, Intendencia, municipio

- **2.b Categorizar:** organizar el listado en categorías. Para esto pueden utilizar cuatro tipos básicos: actores gubernamentales, actores privados, organizaciones de la sociedad civil y actores comunitarios.
 - Actores gubernamentales: Intendencia, municipio, ministerio de desarrollo social (pronadis), ministerio de salud
 - Organizaciones de la sociedad civil: organizaciones de discapacitados
 - Actores privados
 - Actores comunitarios

3- Mapear los actores sociales

Existen muchas maneras de hacer mapas con el listado de actores sociales que se han identificado. Se puede realizar:

- Mapa de intereses: El propósito de esta técnica es organizar a los actores según los intereses que tengan en común. Esto permitirá organizar estrategias dirigidas a construir alianzas que puedan orientarse hacia el apoyo de la propuesta.
- Mapa de interés e influencia: Esta técnica permite organizar a los actores según su interés y su capacidad de incidir en la adopción de la propuesta de política pública que se está presentando. De esta manera, podrán identificar cuáles son los actores a los que deberán darles prioridad en el diseño del plan de acción.

4- Verificar el análisis y evaluar la disponibilidad y el compromiso de los actores seleccionados.

Es importante que después de haber realizado este análisis se revise y se hagan consultas adicionales para asegurarse de que no hayan quedado actores importantes por fuera del ejercicio y que los actores seleccionados tengan la motivación, la posición y la influencia estimada.

5- Cómo elaborar un Proyecto 46

Un proyecto es, básicamente, un conjunto de acciones que se planifican con el fin de conseguir una meta previamente definida. Implica un conjunto de actividades coordinadas en función de los objetivos esperados y los recursos disponibles (presupuesto, tiempo, recursos humanos, etc.).

¿Por qué trabajar por proyectos?

Porque es una forma de trabajo que permite ordenarnos, definir con mayor precisión nuestros objetivos y la manera de llevarlos adelante, y porque también nos posibilita evaluar qué tan bien nos ha ido en el cumplimiento de nuestras metas.

En un proyecto debe especificarse claramente las siguientes cuestiones:

Etapas para la realización de un proyecto. 47

1. Identificación del problema

Esto es realizar un diagnóstico para identificar los problemas que aquejan a la comunidad o a parte de la comunidad. La técnica árbol del problema (pág. 50) es un recurso para esto.

Básicamente consiste en dos etapas:

- a) Recoger información
- b) A partir de la información recolectada, elegir el problema más urgente, tratando de explicar su origen, y eventual desarrollo.

2. Metas

Ya identificado el problema y sus causas, como segunda etapa se requiere definir la meta o resultado final que se desea alcanzar. Las metas están orientadas hacia logros concretos y explícitos, en ese sentido una meta debe exponer en qué se quiere solucionar el problema, a la vez que debe remitirse a un lugar y a un tiempo determinado.

3. Objetivos

Ya identificada la meta y el resultado final que se desea alcanzar, como tercera etapa se requiere definir estrategias y acciones específicas para su solución. De este modo, es necesario formular objetivos, los cuales indicarán los resultados que se pretenden obtener. Los objetivos deben ser claros y concretos, y siempre deben iniciarse con verbos como por ejemplo: realizar, evitar, disminuir, fomentar, etc.

Es preciso señalar que existen dos tipos de objetivos con los que debe contar el proyecto:

- a) Objetivos Generales: es lo que se quiere lograr al final del proyecto. Se alcanzan a mediano y largo plazo.
- **b) Objetivos Específicos:** son aquellos procedimientos o etapas que de forma progresiva intentan alcanzar al objetivo general.

⁴⁶ Extraído de Ander-Egg, E. & Aguilar, M.J. *Cómo elaborar un proyecto.* Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (18º. edición). Buenos Aires: Lumen-Humanitas.

⁴⁷ Gobierno de Chile. Subsecretaría General de Gobierno. ¿Cómo diseñar y elaborar proyectos? S/A. Disponible en :http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_6.pdf

Una vez identificada la problemática y los objetivos del proyecto, es necesario indicar quiénes serán los beneficiarios o a quién va dirigido éste.

4. Población Beneficiaria

Por tanto, la cuarta etapa es precisar la población beneficiaria, la cual se define de la siguiente manera:

- a) Beneficiarios directos: son aquellas personas y/o grupos de personas que serán beneficiadas directamente por el provecto.
- b) Beneficiarios indirectos: son aquellas personas y/o grupo de personas que serán indirectamente beneficiadas por el proyecto.

Una vez identificados los beneficiarios, se debe señalar donde se realizará dicho proyecto; es decir, lugar, barrio, ciudad o pueblo donde se llevará a cabo.

5. Definición de actividades

Como quinta etapa, es necesario contar con un plan detallado de actividades de cómo se lograrán los objetivos. Para ello, cada actividad debe ser descrita y tener una persona que se responsabilice de ella.

6. Cronograma

La sexta etapa a considerar corresponde al tiempo de ejecución del proyecto, es decir, cuánto tardará en realizarse y ejecutarse. Para ello se construirá un cronograma, el cual permitirá tener un control de las actividades que se están llevando a cabo. Su utilidad es dar cuenta de los eventuales avances y posibles retrasos para una posterior corrección.

7. Presupuesto del proyecto

La etapa de presupuesto del proyecto consiste en estimar los ingresos y gastos posibles, en un tiempo determinado.

6. Cómo elaborar un acta de Reunión 48

¿Qué significa elaborar un acta?

Se trata de producir un documento que tiene lo que se informó en la reunión y las decisiones que se tomaron. Es la manera de tener una versión segura de cómo se desarrolló la reunión y quiénes participaron de ella; ante cualquier duda se consulta ese material. Las actas reflejan parte de la historia de cualquier organización, por eso constituyen documentos fundamentales.

¿Qué debe contener el acta?

La fecha de la próxima reunión, el lugar donde se desarrollará y la hora. Es importante que esta información este destacada para que no pase desapercibida por quien la lee.

⁴⁸ Extraído de IDEL (2010). Aportes para el fortalecimiento de los consejos sociales. Material de apoyo a los talleres de capacitación.

Nombre de las organizaciones y/o personas que participaron de la reunión. Es importante que en el acta aparezcan cuántas organizaciones participaron y cuáles son. Esto permite saber por quiénes está conformado el Consejo y quiénes participaron de los acuerdos.

Cuáles fueron los temas trabajados. Sintéticamente se puede describir qué temas se trabajaron y cuál fue el orden del día, como reflejo del desarrollo de la reunión.

Principales acuerdos. Dejar claro cuáles fueron los acuerdos alcanzados al final de la reunión.

El orden del día de la próxima reunión. El mismo aclara el proceso que está llevando el grupo. Esto permite que todos los que participen de la reunión tengan claro qué temas se tratarán en la misma.

7. Modelo de nota de solicitud de información pública 49

Montovidoo	do	2∩1
Montevideo	ue	

SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN SR. DIRECTOR DE...

De mi mayor consideración:

(Nombre)....., me dirijo a esta Oficina a los efectos de realizar la siguiente petición:

La ley 18.381 establece en su artículo 3 el derecho-sin necesidad de justificación alguna-de cualquier persona física o jurídica a acceder a información en poder de los organismos públicos, estatales o no estatales. Asimismo, en sus artículos 13 y siguientes establece un procedimiento preciso por el cual la administración se encuentra obligada a entregarme la información requerida en el plazo de 20 días hábiles.

En este marco, solicito a usted me haga entrega de la siguiente información en formato:

- a- DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA
- b- DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA
- c- DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA

En virtud de lo expuesto, y de acuerdo a lo dictado en la normativa citada, PIDO:

Se entregue, por la dirección a su cargo, en el plazo establecido por el artículo 15 de la ley 18.381 la información requerida en el presente escrito.

Saluda a usted atte.

Firma:

Teléfono:

Dirección de correo electrónico:

⁴⁹ Extraído de Proyecto J. (2010). Guía para el monitoreo y la incidencia política de la sociedad civil organizada. Montevideo: Manuel Carballa.

8. Dinámicas grupales y participativas 50

Las técnicas participativas permiten:

- Desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión.
- Colectivizar el conocimiento individual, enriquecerlo y potenciar el conocimiento colectivo.
- Desarrollar una experiencia de reflexión educativa común. Muchas de estas técnicas permiten tener un punto común de referencia a través del cual los participantes aportan su experiencia particular, enriqueciendo y ampliando de esa experiencia colectiva.
- Una creación colectiva del conocimiento donde todos somos partícipes en su elaboración.

A tener en cuenta:

- Como toda herramienta, hay que saber para qué sirve una técnica, y cómo y cuándo debe utilizarse.
- Las técnicas debemos dirigirlas siempre hacia el logro de un objetivo preciso.
- Precisar el procedimiento a seguir para su aplicación de acuerdo a:
 - el número de participantes
 - el tiempo disponible
- Es importante saber ubicar las características particulares de cada técnica: sus posibilidades y límites.

Dinámicas de presentación

1- Presentación por parejas

Desarrollo: los coordinadores dan la indicación de que nos vamos a presentar por parejas y que estas deben intercambiar determinado tipo de información que es de interés para todos, por ejemplo: nombre, el interés que tiene por el curso/ espacio de participación, sus expectativas, información sobre su trabajo, su procedencia y algún dato personal.

- Cada persona busca un compañero que no conozca y conversan durante cinco minutos.
- Luego en asamblea cada participante presenta a su pareja

2- La telaraña

Objetivo: presentación, integración

Desarrollo: los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos un ovillo de lana, cuerda o piola. Quien lo recibe deberá decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo, qué desempeña, interés de su participación, etc. Luego, toma la punta de la lana y lanza el ovillo a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera.

Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con el ovillo debe regresarlo al que lo envió, repitiendo

⁵⁰ Extraído de Alforja Publicaciones de Educación Popular. (1990) Técnicas participativas para la educación popular (3ª ed). Buenos Aires: Editorial Hymanitas.

los datos dados por su compañero. De esta manera, el ovillo va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso hasta regresar al compañero que inicialmente la lanzó.

Hay que advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no sabe a quién va a lanzarse el ovillo y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.

La acción se termina cuando todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña.

Dinámicas para el trabajo en equipo, el relacionamiento y la comunicación

1- Juego de roles

Objetivo: Analizar las diferentes actitudes y reacciones de la gente frente a situaciones o hechos concretos.

Usos del juego de roles:

- Es una excelente técnica para los debates sobre diferentes formas de pensar porque exige defender posiciones a partir de los roles o papeles que representamos, y no sólo de nuestras propias ideas.
- También es muy útil para evaluar el papel o rol que tuvo alguna persona ante un hecho pasado y que permita ver claramente cómo actuó ante esta situación.
- Se puede usar también cuando un grupo quiere preparar una actividad y necesita saber cómo va a realizarla, cómo nos vamos a comportar, con qué actitudes nos vamos a encontrar.
- También si deseamos aclarar problemas o situaciones que ocurren al interior del grupo o colectivo.

Desarrollo:

Se realiza una actuación utilizando gestos, acciones y palabras. Lo que se representa son las actitudes de las personas, sus formas de pensar.

- 1) Elección del tema
- 2) Se conversa en relación al tema elegido, se puede dividir en grupos para que cada uno pueda profundizar en los argumentos a utilizar.
- 3) Se representa la historia

Ejemplos de roles o papeles:

- · el individualista
- el autoritario
- · el optimista
- el pesimista

Se recomienda que la discusión se centre en el comportamiento de los personajes y en los argumentos que se usan y se pueda preparar con anterioridad para tener un buen conocimiento de los papeles a representar.

2- Lluvia de ideas

Objetivo: poner en común el conjunto de ideas o conocimiento que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

• La anotación de la lluvia de ideas en una pizarra o en un papel, debe hacerse tal como van surgiendo, si el objetivo es conocer la opinión que el grupo tiene de un tema específico; una vez terminado este paso se discute para escoger aquellas ideas que resuman la opinión de la mayoría del grupo, o se elaboran en

grupo las conclusiones, realizándose un proceso de selección o recorte de ideas.

• Al final se obtendrán varias columnas o conjuntos de ideas que nos indicarán por donde se concentra la mayoría de las opiniones del grupo, lo que permitirá ir profundizando cada aspecto del tema a lo largo de la discusión o proceso de formación.

3- Cadena de asociaciones

Objetivo: es un ejercicio de abstracción y asociaciones de conceptos.

• Permite analizar las diferentes interpretaciones que hay sobre un término a partir de las experiencias concretas de la gente.

Desarrollo:

- Se escogen unas cuantas palabras claves de interés para el grupo, o el tema a trabajar. (Ejemplo: Participación-Democracia)
- En plenario se le pide a los compañeros que la asocien con otras palabras que para ellos tiene algún tipo de relación, en orden uno por uno va diciendo con qué la relaciona.
- El que coordina va anotando las diferentes relaciones que los participantes han dado y luego a partir de ella se discute por qué hemos relacionado esa palabra con la otra.
- Al final se hace una síntesis de lo que el grupo entiende por esa palabra.

4- Comunicación - El rumor

Objetivo: Comprender como la comunicación se bloquea y se distorsiona según las interpretaciones que uno hace de la misma.

Desarrollo: Un grupo de seis personas salen fuera. El animador leerá un texto (previamente preparado, con muchos datos en pocas líneas) al primer voluntario.

Este lo contará (lo que se acuerde) al segundo participante, que tendrá que contárselo al tercero, y así hasta llegar al sexto. Al finalizar el ultimo escribe el mensaje(si es posible). El coordinador anotara el mensaje original para que se puedan comparar.

Comprobaremos que el mensaje ha sido reducido e incluso se habrán aportado datos nuevos.

Material: Texto.

Observaciones: Esta técnica, nos ayuda a entender los efectos de los rumores en un grupo, provocando juicios, prejuicios infundados, etc.

Cuando haya que decir algo a alguien, hay que decírselo directamente, no a través de interlocutor porque si no se distorsiona el mensaje.

Dinámica sobre la participación

1- Dinámica del Dicho al Hecho, ¿hay un gran trecho?51

Finalidad: Pensar e intercambiar concepciones y experiencias sobre participación, lo que promueve, los cometidos.

Propuesta: Proponer al grupo que, a partir de la puesta en común del eje participación del manual, comparta experiencias vividas u oídas que ejemplifiquen la distancia entre los dichos y los hechos.

Dinámicas de organización y planificación

1- Graduación de la utopía 52

Objetivo: Pretende orientar a un grupo en relación a como priorizar necesidades y hacer planes futuros.

Desarrollo: Se dibuja una escalera. Se pone en cada uno de los escalones: en orden ascendente

- Situaciones que podemos abordar ya (en el primer escalón)
- Aquellas cosas que no podemos realizar de manera inmediata pero llegaremos (escalón del medio)
- Finalmente se plasman los proyectos alcanzables a mediano y largo plazo (ultimo escalón)

Material: Papel y bolígrafo.

Esta dinámica permite ayudar al grupo a que se puedan elegir planes reales.

2- La jinkana de la planificación53

Objetivo: Descubrir los pasos de la planificación.

Desarrollo: El animador reparte a cada grupo unas tarjetas que contienen los diferentes pasos de la planificación. La dinámica consististe en ordenar los pasos de la planificación

Luego que se ordenaron los pasos cada grupo puede intentar aplicarlos en un plan de trabajo concreto

Pasos ordenados:

- qué es planificar
- · conocer las necesidades del entorno
- objetivos que queremos lograr
- obstáculos que encontramos y recursos con los que contamos o contaremos
- actividades, tareas y métodos
- tareas concretas a desarrollar y cómo se van a distribuir
- ejecución de las actividades
- evaluación de resultados

Material: Sobres con las tarjetas.

⁵¹ Elaborado en base a Unicef: Disponible en : http://www.herramientasparticipacion.edu.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=217&catid=96&||temid=331||

⁵² La animación sociocultural. *Recursos para animación sociocultural, gestión de grupos y liderazgo grupal* https://animacionsociocultural.wordpress.com/category/juegos/juegos-innovacion/

⁵³ Elaborado en base a Alforja Publicaciones de Educación Popular. (1990) *Técnicas participativas para la educación popular* (3ª ed). Buenos Aires: Editorial Hymanitas.



BIBLIOGRAFÍA

Acosta, B. (1999). Participación y Calidad de Vida. Revista Regional de Trabajo Social Nº 15. Año XIII. Montevideo.

Alforja Publicaciones de Educación Popular. (1990) *Técnicas participativas para la educación popular* (3ª ed). Buenos Aires: Editorial Hymanitas.

Ander-Egg, E. & Aguilar, M.J. *Cómo elaborar un proyecto.* Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (18º.edición). Buenos Aires: Lumen-Hymanitas.

Bernazza, C. (2004). *Acerca de la participación ciudadana y el protagonismo social.* (consulta: abril 2014). Disponible en: www.claudiabernazza.com.ar/htm/biblioteca/p_c.doc

Berumen, M. J. (2010). *Monitoreo y evaluación de proyectos*. (Consulta: setiembre 2014). Disponible en: http://www.academia.edu/1636820/Monitoreo_y_Evaluacion_de_Proyecto

Burin, D., Karl, I. & Levin, L. (2008). Hacia una gestión participativa y eficaz. *Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales.* Buenos Aires: Ediciones CICCUS.

Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. (2009).(consulta:agosto 2014). Disponible en:http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-participacion-ciudadana

CIPPEC -UNICEF. (2012). *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales* (consulta:abril 2014) Disponible en:http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_coordina_politicas.pdf

Cunill Grau, N. (1991). Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos. Venezuela: CLAD.

-----((1997). Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social. Venezuela: CLAD y Nueva Sociedad.

De la Maza, G. (2004) Políticas públicas y Sociedad Civil en Chile: el caso de las políticas sociales (1990-2004). *Revista Política No. 43.* Universidad de Chile.

Durston, J. & Francisca, M. (2002). Experiencias y metodología de la investigación participativa. *Serie políticas sociales Nº 58,* CEPAL.

Enet, M., Romero, G. & Olivera, R. (2008) *Herramientas para pensar y crear en colectivo en: programas intersectoriales de hábitat.* Buenos Aires: CYTED.

Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.* Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

Fundación Presencia. Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano. (Consulta: junio 2014) Disponible en:http://www.fundacionpresencia.com.co/media/Mapeo%20de%20actores%20sociales.pdf

Ganuza. E., Olivari. L., Paño. P., Buitrago .L. & Lorenzana. C. (2010) *Manual La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas.* Antígona.

Gobierno de Chile. Subsecretaría General de Gobierno. ¿Cómo diseñar y elaborar proyectos?. (Consulta:marzo de 2014) Disponible en:http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_6.pdf

Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (IDEL). Universidad Católica del Uruguay. (2013a) *Informe final. Servicio de Asistencia Técnica a los Consejos Sociales Departamentales - MIDES.* Años 2012 y 2013.

(2013b) <i>Nuevo escenario estado - sociedad civil. Conceptos, herramientas y estrategias para construir una relación virtuosa.</i> En el marco del convenio de Asistencia Técnica a los Consejos Sociales Departamentales - MIDES.
ILPES- Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social (2004) <i>Metodología del Marco Lógico</i> . Boletín Nº 15.
IMCP- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones.(Consulta: Junio de 2014) Disponible en: http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_VisionANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf
Jiménez C.,W.(1982). <i>Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.</i> México: FCE.
La animación sociocultural.Recursos para animación sociocultural, gestión de grupos y liderazgo grupal.(consulta febrero 2014) Disponible en:https://animacionsociocultural.wordpress.com/category/juegos/juegos-innovacion/
Madanes.M, Curcio. G.Fundación YPF (2007) <i>Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer. Programa de desarrollo social.</i> (consulta: febrero 2014) Disponible en: http://www.fundacionypf.org/publicaciones/organizaciones_sociales/Manual_para_constituir_o_regularizar_una_OSC.pdf
Ministerio de Desarrollo Social, Oficina de Planeamiento y Presupuesto -Presidencia de la República Oriental del Uruguay. (2013). <i>Reporte social 2013. Principales características del Uruguay Social.</i> (Consulta marzo 2014) Disponible en: http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/reporte_social_2013.pdf
Ministerio de Desarrollo Social. (2013). Sistematización Programa Consejos Sociales. Montevideo. (sin editar).
(2010a). <i>El programa Consejos Sociales: una herramienta de desarrollo ciudadano para el Uruguay social.</i> Sistematización de la experiencia 2006-2009. Montevideo: MIDES.
2010b). <i>Manual de Intervención regional y principios básicos para el trabajo en red.</i> Cecilia Tenaglia (comp). Montevideo: Draft.
(2009a). <i>Notas de apoyo al monitoreo ciudadano.</i> Montevideo: MIDES.
2009b). <i>Ciudadanías en permanente construcción.</i> Montevideo: MIDES-ONU.
2008). <i>Consejos Sociales: espacios de participación ciudadana</i> . Montevideo: FESUR-MIDES.
2006a). Jornada de Capacitación e Intercambio para la Elaboración de Proyectos. Montevideo: MIDES.
2006b). Jornada de Capacitación e Intercambio, "Participación Ciudadana". Montevideo:

Movimiento Nacional de Usuarios de la salud publica y privada (consulta en setiembre de 2014) Disponible en: http://usss.org.uy/wp-content/uploads/2009/05/triptico_USSS.pdf

Ossorio. A. (2002). Planeamiento Estratégico. *Producción de Materiales Educativos*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Poggiese H., Redín, M. E. & Alí, P. (1999) *El papel de las redes en el desarrollo local como practicas asociadas entre estado y sociedad.* Buenos Aires: Flacso.

Proyecto J. (2010). *Guía para el monitoreo y la incidencia política de la sociedad civil organizada.* Montevideo: Manuel Carballa.

MIDES.

Riascos. S., Martínez. G. & Solano. O. (2008) *El gobierno electrónico como estrategia de participación ciudadana en la Administración pública a nivel de Suramérica- Casos* Colombia y Uruguay. (consulta:noviembre 2013). Disponible en:http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/linc1.pdf

Roffman, A. (2007). Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos. *VI conferencia regional de ISTR para América Latina y el Caribe*. Salvador de Bahía.

Rosenfeld, M. (2005) Dilemas de la Participación Social: El encuentro entre las Políticas Públicas y la sociedad Civil. Cuadernos de Observatorio Social.

Secretaría Técnica del OIDP, Ajuntament de Barcelona. (2006). *Guía práctica. Evaluación de procesos participativos.* Documento de apoyo. Observatorios Locales de Democracia Participativa. Barcelona.

Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice - Hall Interamericana.

UNICEF Uruguay (2006) *Adolescencia y participación Palabras y juegos.* Montevideo: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Universidad Nacional de San Martín. (2012). Módulo 5. Redes sociales y organizacionales. *Diplomatura en fortalecimiento de las capacidades de gestión de organizaciones sociales territoriales*. Buenos Aires.

Uruguay Entre Todos. http://www.uruguayentretodos.com/quienes-somos

Villarreal, M.T. (2009) Participación ciudadana y políticas públicas. En: *Décimo Certamen de Ensayo Político,* Nuevo León: Comisión Estatal Electoral.

Páginas digitales consultadas:

Agencia de compras y contrataciones del Estado (ACCE) (Consulta:febrero 2014)

Disponible en:http://www.comprasestatales.gub.uy

Camara de Senadores. República Oriental del Uruguay. Codigo Civil.(2010) (Consulta:febrero 2014) disponible en: http://www.fder.edu.uy/2014/documentos/codigo-civil.pdf

Dirección general de registros.(Consulta:febrero2014)

Disponible en: http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc requisitos.htm

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (Consulta:febrero 2014). Disponible en:http://www.impo.com.uy

Instituto Nacional del Adulto Mayor. (Consulta:febrero 2014) www.inmayores.mides.gub.uy

Instituto nacional de Estadística.(Consulta:febrero 2014) Disponible en: http://www.ine.gub.uy

Ministerio de Desarrollo Social: (consulta febrero 2014)

Disponible en: www.mides.gub.uy/innovaportal/v/22720/3/innova.front/publicaciones mides

Parlamento del Uruguay.(Consulta:febrero 2014) Disponible en:http://www.parlamento.gub.uy

Presidencia. Republica Oriental del Uruguay. (Consulta: febrero 2014).

Disponible en: http://www.presidencia.gub.uy/transparencia

Unicef (consulta agosto 2014). Disponible en: http://www.herramientasparticipacion.edu.uy/index.php?option=com_conten t&view=article&id=217&catid=96&Itemid=331e&id=217&catid=96&Itemid=331

www.matrizfoda.com (consulta marzo 2014)



