

Q/6.330

F32

IV

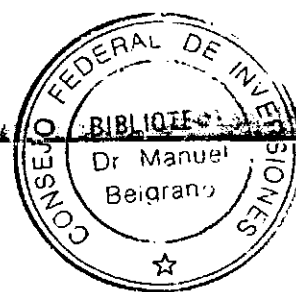
45.761



Fundacion de Estudios Patagonicos



*Talleres participativos
para Organizaciones de la
Sociedad Civil*



Consejo Federal de Inversiones

CUADERNILLO **4**

"Organización de Organizaciones"



FUNDACION DE ESTUDIOS PATAGONICOS

Consejo de Administración:

Presidente: Carlos E. Nogués
Vicepresidente: Silvina Belaustegui
Secretaria: Nidia M. Bianchini
Tesorero: Enrique F. Coronel
Vocales: Silvia Cambiaghi
Alicia Varela

Gerencia Ejecutiva:

Sulma Giordano

Diagonal 9 de Julio N°43 – 2°Piso – Of. "C" y "D" – C.C. 504
(8300) Neuquén Capital – Tel/Fax: 0299-4473091 –
E-mail: rbc@neunet.com.ar

NEUQUÉN - PATAGONIA - ARGENTINA
AÑO 2001



FUNDACION DE ESTUDIOS PATAGONICOS

COORDINACION DEL PROYECTO

Rubén Alberto Baccí

Sulma Giornado

TALLERISTAS

Valeria Nogués

Nicolás Coronel

Pablo Nogués

Diego Andrada

ELABORACIÓN DEL CUADERNILLO

Pablo Nogués

GESTION

TEMARIO

1 - Concepto de Gestión

- Elementos

2 - Indicadores para una buena gestión

- La Misión

- El Compromiso Social

- Las Acciones

3 - Articulación / Negociación

- Actores Sociales

- Confrontación/consenso

4 - Actividades

5 - Bibliografía


Las Organizaciones de la Sociedad Civil (O.S.C.)
trabajan por una sociedad más solidaria
y agrupativa comprometiéndose con la
realidad de sus Comunidades



*¡ Bienvenidos !
¡ Buena Suerte !
¡ Adelante !
¡ Manos a la Obra !*

1.-CONCEPTO DE GESTION

De qué se trata hablar de Gestión...

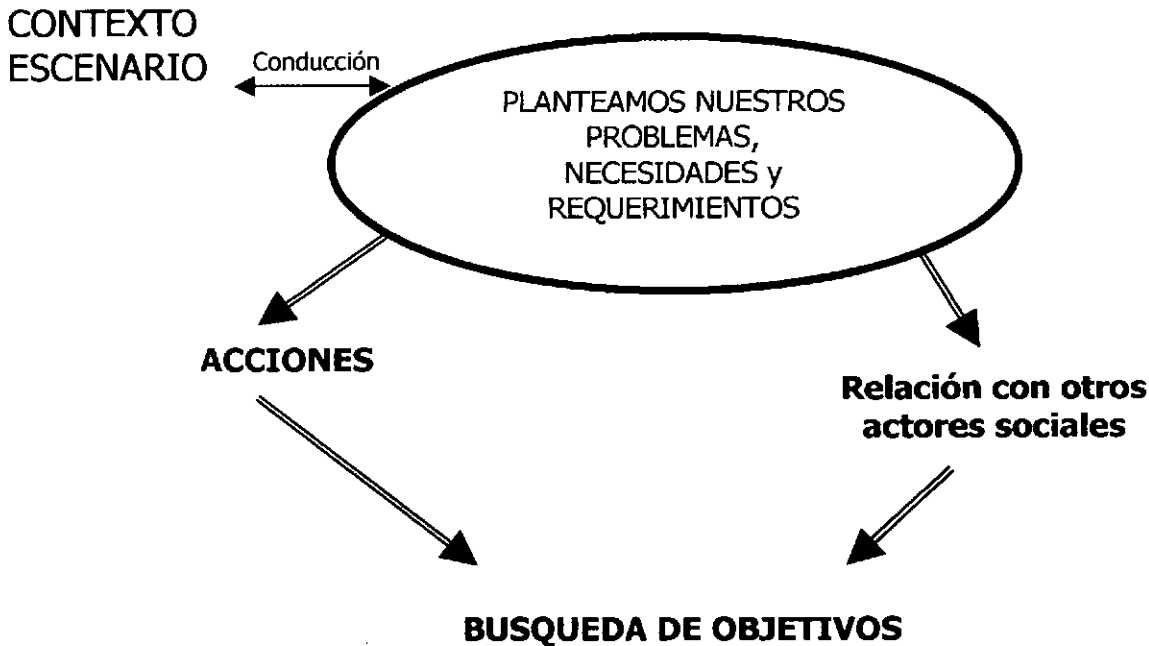
- 
- 4 La **gestión** guía los procesos de toma de decisiones y de **intervención** en la realidad donde se inserta la organización; basados en el análisis, compromiso y participación real de los actores involucrados con el fin de optimizar los procesos y mejorar los resultados.
 - 4 La **gestión** de las organizaciones, como **espacio social** debe trascender los muros y lograr el encuentro con otras organizaciones para generar proyectos compartidos y articulados.
 - 4 La **gestión** determina el estilo de **funcionamiento** de la organización.
 - 4 La **gestión** es uno de los elementos prioritarios para el **cambio** de las organizaciones.

La gestión se entiende fundamentalmente como un proceso de conducción y/o liderazgo que refleja las relaciones, los intereses y la participación del grupo y del contexto en el cual se inserta.

Esta conducción trae aparejado realizar **acciones**, llevadas a cabo por cada organización, que sumadas a las diversas **relaciones** que se establecen con otros **actores sociales**, buscan resolver los **problemas**, **necesidades** y **requerimientos de la entidad** (es decir cumplir sus objetivos).

Por lo tanto:

GESTIÓN



Componentes de la Gestión

Problemas, necesidades y requerimientos....

Todas las personas tenemos problemas, también necesidades y demandas que satisfacer, es por eso que el esfuerzo conjunto -al crear una organización con otras personas por cuestiones comunes que vinculan al grupo-, nos permite ver y afrontar más fácilmente las

problemáticas del barrio, de la comunidad, etc., ya que la organización va mas allá del poder de cada individuo para convertirse en una institución con relieve propio, transmisora de la voluntad de sus integrantes.

Acciones:

Actos que realizamos cotidianamente en virtud de un fin determinado, deben estar orientados correctamente para así poder llegar a las metas planteadas.

Relaciones con otros actores sociales:

ACTORES SOCIALES??? ¿QUE SIGNIFICA...?

Cuando nos referimos a actores sociales, nos referimos a cualquier persona que realiza actos, es decir cualquier persona física (como uno) o jurídica (empresas, organizaciones, Estado, etc.), con la cual interactuamos para tratar de que se cumplan los fines, de la O.S.C.

Contexto/Escenario:

Las acciones y las relaciones que realizamos con las demás personas se plantean en un marco que varía de acuerdo a la época, zona geográfica, cultura, y otras variables. Es muy importante tener en cuenta estas situaciones ya que pueden afectar el logro de los objetivos (ej: el contexto de una ciudad es totalmente distinto al que se puede apreciar en una zona rural).

**Todos estos componentes se conjugan con el fin de
alcanzar los objetivos**

2.- INDICADORES PARA UNA GESTION

Analicemos.....

¿Cuáles son los indicadores para una buena Gestión?

se pueden resumir en TRES.....

1 PRIMER DESAFÍO: *La Misión*

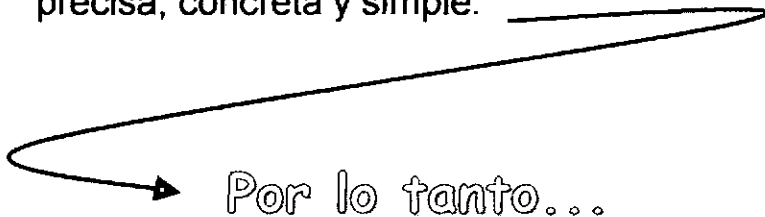
*Es el eje de toda Organización del Tercer Sector.
Para poder armarse como Organización, un
conjunto de personas requieren identificar
objetivos comunes.*

La misión pretende no sólo brindar satisfacción a determinadas necesidades puntuales (salud, nutrición, educación, hábitat, etc.) sino también promover valores y actitudes entre otros actores sociales (Estado Medios de Comunicación, Empresas, etc.) tendientes a promover un cambio social, desde una perspectiva humanista basada en valores fundamentales como la democracia real, participación, autonomía, voluntariedad, solidaridad y tolerancia.

Muchas veces los problemas que se presentan en la comunidad son de tal dimensión que no se resuelven o contienen sólo con la buena voluntad, es necesario agregar a esta rectitud de intención, eficacia y organización. Por todo ello es muy importante reforzar el entramado solidario para que estas organizaciones se fortalezcan y crezcan para así poder cumplir con sus misiones específicas.

La Misión: *Es la "RAZÓN DE SER" de la Organización.*

La misión encuadra a la organización, por lo cual al formularla, describirla, y llevarla al papel, es conveniente que la definición sea clara, precisa, concreta y simple.



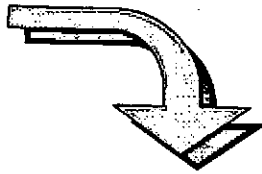
Por lo tanto...

No nos debemos alejar de la idea (misión) que dio origen a la Organización, ya que podemos caer en la tan temida pérdida de LEGITIMIDAD institucional, es decir credibilidad, transparencia y autonomía. ***Esto no significa que no podamos reorientarla para adecuarnos al contexto interno y externo.***

Esta concepción (como mencionamos anteriormente) esta íntimamente ligada a los valores como democracia, solidaridad y responsabilidad que están en el centro de la vida de las O.S.C.

ESTOS VALORES NO SOLO SE TIENEN QUE REFLEJAR EN LOS DISCURSOS HACIA EL CONTEXTO EXTERIOR SINO PRINCIPALMENTE EN LA PRACTICA, AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES, ESTABLECIÉNDOSE COHERENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y LO QUE SE HACE.

ENTONCES...



Para que una Organización de la Sociedad Civil mantenga la legitimidad como tal, y no se le juzgue la credibilidad, la misma debe ser:

- & **INSTITUCIONALIZADA**, en términos de estructura organizacional.
- & **PRIVADA**, en el sentido de construir una estructura separada del gobierno.
- & **NO LUCRATIVA**, no distribuir excedentes entre sus miembros.
- & **AUTOGOBERNADA**, que disponen de sus propios órganos de gobierno, mantienen autonomía y el control de sus propias acciones.
- & **VOLUNTARIA**, que involucran de manera significativa la participación voluntaria.
- & **NO CONFESIONAL**, como iglesias o congregaciones dedicadas a la práctica y difusión de un credo.
- & **NO PARTIDARIA**, en el sentido de no estar destinadas a imponer una idea política, sus candidatos o a alcanzar el poder del Estado.

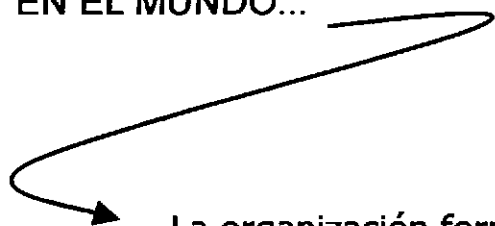
Existe un universo institucional heterogéneo y diverso de organizaciones dentro del cual podemos distinguir por su misión las siguientes tipologías.

Ayuda Mutua	Iniciativa Filantrópica
<p>ASOCIACIONES DE AFINIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutuales • Cooperativas escolares y hospitalarias. • Clubes sociales y deportivos • Gremios y Sindicatos • Asociaciones Profesionales • Asociaciones de colectividades • Cámaras patronales <p>ORGANIZACIONES DE BASE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clubes barriales • Comedores Comunitarios • Asociaciones vecinales • Sociedades de fomento • Bibliotecas populares <p>FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES</p>	<p>FUNDACIONES EMPRESARIAS</p> <p>ORGANIZACIONES DE APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de prestación de servicios sociales y culturales • Organizaciones de promoción y desarrollo • Organizaciones de defensa de derechos • Otros de estudios e investigaciones.

2 SEGUNDO DESAFÍO: *El Compromiso Social*

El compromiso social es "EL ESTAR" de las organizaciones, y este "Estar" significa presencia, vigencia de la institución en la sociedad..... (como instrumento para alcanzar los objetivos sociales de la organización).

Para tener vigencia es necesario saber adaptarse a los cambios que sufre la comunidad toda, es decir, no depende únicamente de lo que acontece dentro de nuestra organización, sino también de lo que sucede afuera de ella, YA QUE LA ORGANIZACION NO ESTA SOLA EN EL MUNDO...



La organización forma parte de un barrio, una ciudad, una provincia, un país, un mundo, forma parte de un

CONTEXTO.



No es lo mismo ser una organización en una gran ciudad que ser una organización rural, no es lo mismo estar en Neuquén, que estar en Jujuy.

Si no tenemos en cuenta el CONTEXTO estamos perdidos.

No es posible vivir aislados, menos aun si somos una organización que quiere solucionar y/o atemperar los problemas.

Podemos pensar en dos tipos de contexto:

Contexto Comunitario

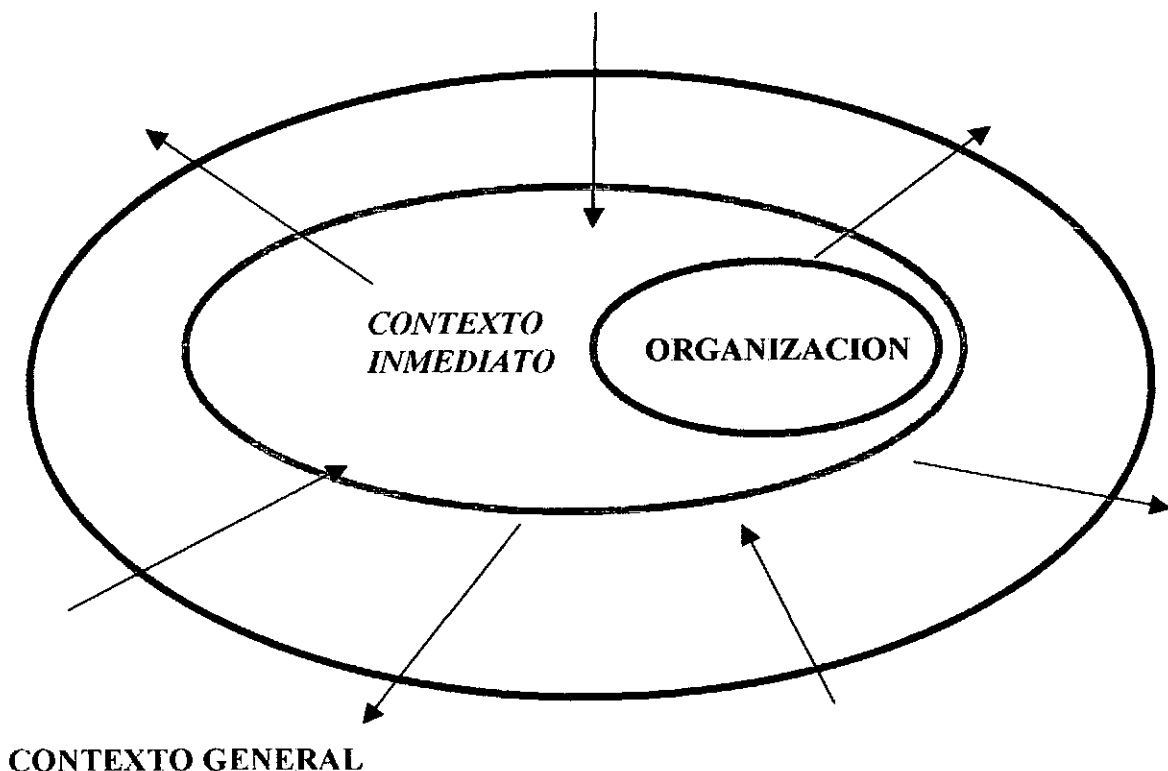
(interactúa en forma directa y frecuente)

Se refiere a nuestro barrio y a nuestra gente. La relación con el contexto inmediato favorecerá o no el éxito de nuestra tarea.

Contexto Social

(interacciones amplias e indirectas)

No podemos desconocer que pasa en el mundo, en el país, en la región y en el municipio...

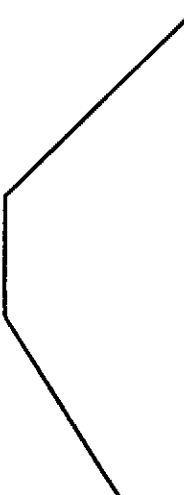


Nuestra organización no puede funcionar aislada:

Necesitamos relacionarnos con otros actores sociales (se retomará mas adelante) que se encuentren en nuestro contexto social, con otras organizaciones comunitarias, con el Estado, con organizaciones técnicas, con empresas, etc.

El contexto general como el inmediato, condiciona el funcionamiento y producción de la organización

ES IMPORTANTE Y NECESARIO INTERPRETAR LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO PORQUE EL ÉXITO DEPENDE DE LA CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A ELLOS.
CONDUCIR EL CAMBIO SUPONE ESTAR ATENTOS A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.



Una organización madura (Susceptible al cambio), si no realiza actividades coherentes con su misión, corre peligro de perder la misma.

Por lo tanto, cabe preguntarnos:

¿Somos capaces de identificar e interpretar los cambios que ocurren en el entorno de nuestras instituciones?; Es decir no solo ver que está cambiando algo; sino cómo puede afectar dicho cambio en el interior de nuestra organización.

¿DE QUE TIPOS DE CAMBIO ESTAMOS HABLANDO?

Para bajarlo a tierra, tenemos como ejemplo: el aumento demográfico del barrio, el incipiente individualismo, la reforma del estado, las variaciones del mercado, etc....

Para conducir el cambio debemos tener capacidad para leer, analizar y procesar los elementos del contexto externo e interno, tanto los más significativos y directos como lo global.

En este mundo de evolución, es importante construir procesos dinámicos que le permitan a la organización ser flexible y adaptativa a los cambios.

Frente a ellos miremos hacia delante con optimismo continuo, focalizando en las oportunidades y/o ventajas en lugar de los problemas y/o desventajas; proporcionando espacio para renovar habilidades y conocimientos en forma constante. Todo esto nos permitirá entender las transformaciones de este excitante y exigente medio y así, todos convertirnos en actores importantes en el proceso de cambio.

Otra pregunta que debemos hacernos en este desafío es:

¿SOMOS CAPACES DE TRASMITIR, INCORPORAR E INTERCAMBIAR MENSAJES, ES DECIR, HAY COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN?

El éxito de la organización y de las personas esta muy relacionado con su capacidad de comunicación, debemos ser hábiles en este aspecto.

En la comunicación es tan importante saber expresarse y aportar, así como saber escuchar.

Si la Comunicación es efectiva, aumentará la coherencia interna del grupo, posibilitando la ejecución de trabajos sincronizados de un modo mas organizado.

Una adecuada comunicación interna como externa (acordémonos del cuadernillo 2) nos permitirá fortalecernos como institución, ya que hay que tener en cuenta que muchos fracasos son consecuencia, en gran medida de los problemas de comunicación, que podrían haberse evitado si esta hubiese sido más fluida.

3

TERCER DESAFÍO:

Funciones - Acciones

*Las funciones son el "HACER" de
la Organización*

En las organizaciones de la sociedad civil son tan importantes las funciones que desempeña como la recaudación de fondos para lograr la movilización de sus integrantes y hacer factible llegar al Hacer, para complementar la misión a desarrollar.

Por lo tanto:

Llevar a cabo las funciones de la organización no es nada sencillo, y nos trae aparejado la necesidad de distinguir las acciones sociales prioritarias, que se deben adoptar en virtud de la misión.

Es decir, una vez definida la misión, lo que más cuesta es decidir qué actividades llevar a cabo, cuáles dejar de lado, cuáles incorporar.

Nuevamente la respuesta a seguir es: entender la misión, construir funciones sin desvirtuar el ser de la organización.-

Si repasamos lo visto en este cuadernillo...

- Vemos que primero definimos gestión.
- Luego planteamos los desafíos que debemos abordar cuando llevamos a cabo la gestión de una organización de la sociedad civil.....

Pero, esto es lo único que debemos tener en cuenta???

... la respuesta es, **NO.**

Lo que vimos nos ayuda a tener en claro:

¿Qué es lo que queremos?

¿Qué es lo que buscamos?

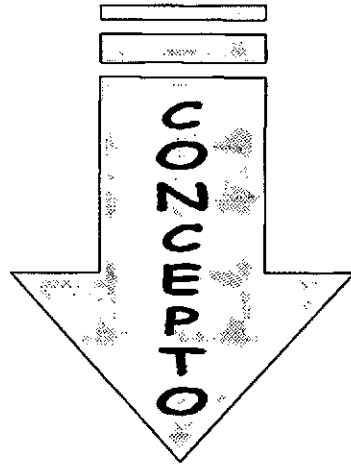
De que manera lo conseguimos...

Tenemos que gestionar

PRESTANDO ESPECIAL ATENCIÓN EN LA ARTICULACIÓN / NEGOCIACIÓN QUE LA ORGANIZACIÓN REALIZA CON OTROS ACTORES SOCIALES.

ARTICULACIÓN / NEGOCIACIÓN??

¿qué es eso?



NO ES MAS NI MENOS que:

***RELACIONARSE CON OTROS ACTORES
SOCIALES, PARA TRATAR DE ALCANZAR
LAS METAS PLANTEADAS (CUESTION
FUNDAMENTAL PARA QUE LA GESTIÓN SEA
UN ÉXITO)***

ESTAS RELACIONES SURGEN PORQUE LA ORGANIZACIÓN NO
VIVE AISLADA Y PORQUE ES MUY DIFÍCIL LOGRAR NUESTRAS
PROPUESTAS SI NO INTERACTUAMOS CON LOS DEMÁS

PARA ENTENDERLO MEJOR, VEAMOS UN EJEMPLO:

Si una organización quiere hacer funcionar una Biblioteca en su barrio o comunidad, los integrantes contarán con algunos **recursos** propios, pero necesitarán gestionar otros.

Como **permisos municipales y/o de algún ministerio, colaboración de comercios o empresas que aporten bienes o servicios, etc....**

POR LO TANTO, LA NECESIDAD NORMAL DE ARTICULAR/NEGOCIAR CON OTROS AGENTES SOCIALES, NOS OBLIGA PLANTEARNOS EN PRINCIPIO QUE ES LO QUE REALMENTE NOS FALTA PARA ALCANZAR NUESTRAS METAS

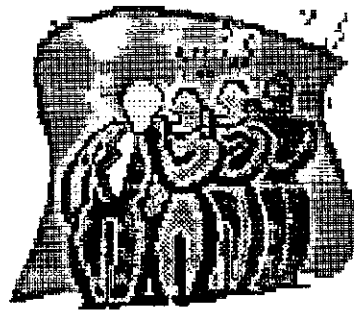
VEAMOS DE A POCO...

HABLEMOS DE LOS RECURSOS.

VIMOS EN EL CUADERNILLO DE ADMINISTRACION QUE TENEMOS DIVERSOS TIPOS DE RECURSOS

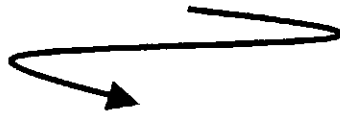
Saber identificar los recursos, es clave para una adecuada gestión: A esto tenemos que agregar lo importante que significa determinar con cuáles cuento y con cuales no.... saber identificarlos.

....Y SIN LUGAR A DUDA EL
CAPITAL O RECURSO MAS
IMPORTANTE QUE TIENEN
LAS ORGANIZACIONES SON
LOS RECURSOS HUMANOS



Por lo tanto:

RECURSOS HUMANOS:



**"Son las personas que pueden desempeñar labores,
hacer cosas de acuerdo a sus conocimientos y
habilidades" ¿Como cuáles?...**

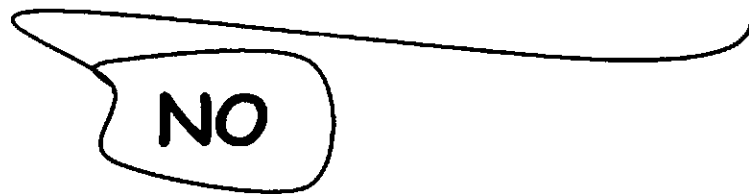
**Pintar, cocinar, conducir, comunicar, llevar los
papeles de trabajo, asesorar, y la lista sigue y
sigue...**

**CUANDO EN EL PARRAFO ANTERIOR HABLAMOS DE
RECURSOS HUMANOS, DESTACAMOS LAS HABILIDADES,
CONOCIMIENTOS E INFORMACION DE LAS PERSONAS**

Estas características individuales y/o grupales son cada vez más importantes en cualquier tipo de organización y generan en ellas una invaluable riqueza en Recursos Humanos, que facilita el alcance de los fines propuestos.

¡CONTINUAMOS!

¿El conocimiento es lo que aprendemos en la escuela?



**ESO ES SOLO PARTE DE NUESTRO CONOCIMIENTO,
UNO ADQUIERE CONOCIMIENTO DIARIAMENTE, EL
APRENDER ES CONTINUO, EL APRENDIZAJE TIENE
UN HORIZONTE QUE SE EXTIENDE DIA A DIA,
DURANTE TODA LA VIDA.**

Por lo tanto, a medida que la organización vaya realizando diversas acciones para conseguir sus objetivos, suma experiencia que se traduce en mayor conocimiento y habilidad por parte de sus miembros, construyendo una organización con capacidad de gestión, que se va perfeccionando a sí misma.

Esto permitirá estar mas cerca de satisfacer las demandas planteadas por la organización y la comunidad en la que se está inserta

**DESPUES DE SABER CON QUE RECURSOS
CONTAMOS...**

¿QUE HACEMOS?

*Nos damos cuenta que los recursos solos no
siempre alcanzan para realizar las actividades y
así llegar a cumplir nuestro objetivo.*

**AQUI ES DONDE ENTRA A JUGAR LA
NEGOCIACION/ARTICULACION**

Siendo usual que **GESTIONEMOS/ ARTICULEMOS** con:

OTRAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS COMO LA NUESTRA, con quienes compartimos el mismo territorio, quienes conocen o se ocupan de un tema que se relaciona con los problemas que afectan la vida cotidiana de nuestra comunidad, con quienes tienen poder de decisión y recursos para colaborar en la resolución de nuestros problemas.

EL ESTADO Y/O EMPRESAS, un modelo posible de Gestión Asociada que supera el dilema entre lo público y lo privado; articulando las acciones con una racionalidad en las que se complementa el Estado, la empresa y la Organización de la Sociedad Civil. En este tipo de gestión no existen actores secundarios, por lo tanto, la Sociedad Civil, el gobierno y las empresas son todos actores protagónicos cada uno desde sus ámbitos de trabajo, trabajando en forma articulada e integrada.

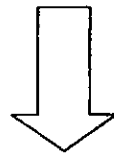
Es así como la unión de fuerzas nos
permitirá
crecer y caminar en torno a un mismo
objetivo.

Por último:

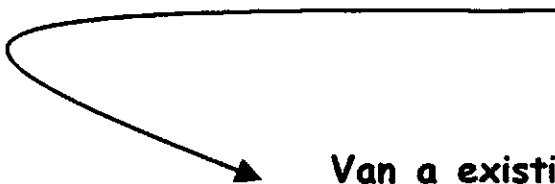
Para terminar de redondear la idea de gestión de organizaciones, tenemos que mencionar que van a existir casos en los que las negociaciones /articulaciones con otros entes o actores sociales no van a ser fáciles y se pueden complicar, dependiendo del estadio de negociación donde se encuentre nuestra organización (influyendo asimismo el tipo de líder que tenemos – visto en cuadernillo de organización-)

ES DECIR:

Gestionando, podemos obtener:

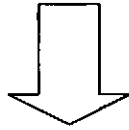


CONSENSO



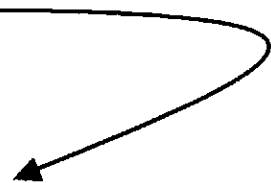
Van a existir casos en que tendremos relaciones con otros actores, con los cuales vamos a obtener acuerdos y lograr consenso, alcanzando acuerdos donde los interlocutores se escuchan, se respetan, aportan ideas y conocimientos en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

Ó..... por el contrario, obtenemos:



CONFRONTACION

Tendremos relaciones mas complicadas con otros actores sociales, donde es imposible concertar, llevando a una situación tensa, surgiendo la confrontación y por ende no llegar a acuerdo alguno.



En este último caso, la organización debe tener en cuenta que es posible que la articulación esperada no se alcance, debiendo aplicar estrategias que lleven al mínimo las cesiones por parte de nuestra organización, es decir, tratar de lograr al menos objetivos parciales.-

4.-ACTIVIDADES



PRACTICO 1 (RECURSOS)

¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES RECURSOS QUE TIENE LA ORGANIZACION DE LA CUAL SON PARTE?

(tener en cuenta los recursos materiales como no materiales y el proyecto que planteamos en el cuadernillo de administración)

una ayuda —————→ **preguntense:**

¿Que recursos materiales tiene la organización? describirlos.

¿Que recursos materiales les faltan?

¿ Que recursos humanos tienen?

¿Que saben hacer? ¿ Que conocen? ¿En que parte pueden ser fuertes o aprender mas rápidamente

HACER UNA LISTA CON LOS RECURSOS QUE TIENEN Y OTRA CON LOS QUE NO TIENEN:

.....

.....

.....

.....

DE LOS QUE ME FALTAN??????

COMO PUEDO HACER PARA CONSEGUIRLOS????

DONDE Y COMO PODRÍAMOS BUSCAR LOS RECURSOS QUE NOS FALTAN???

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRACTICO 2 (INTERACCION)

SEGUIMOS CON EL PROYECTO PLANTEADO

SE HAN RELACIONADO ALGUNA VEZ CON OTRAS OTRAS ORGANIZACIONES?

.....

.....

.....

CON QUIENES HAN ARTICULADO ACCIONES ??? QUE TIPOS DE ARTICULACIONES?

.....

.....

.....

.....

COMO FUERON LAS ARTICULACIONES ESTABLECIDAS, Y EL RESULTADO?

.....

.....

.....

que recursos necesitaban?

.....

.....

.....

LOGRARON CONSEGUIRLOS?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

QUE APORTO NUESTRA ORGANIZACION Y QUE APORTO LA OTRA PARTE?

SI NOS PARAMOS EN ESTE MOMENTO, PENSEMOS.....

.....

.....

.....

QUE ES LO QUE LE ESTA FALTANDO AHORA A LA ORGANIZACION?????? QUE NECESITA GESTIONAR??

.....

.....

.....









YA LO PLANTEARON, LUEGO ANTE QUIEN LO GESTIONARIAN.....??? Y DE QUE MANERA???

.....

.....

.....

4.- BIBLIOGRAFIA

-  Entrenamiento de grupos- Practicas de dinámica de grupos- (Rainer E. Kirsten /Joachim Muller –Schwarz- ediciones Mensajero)
-  Cuaderno de Trabajo N°5 "Gestión"- CENOC- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación
-  Cuaderno de Trabajo " La Participación Ideal"- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación
-  La administración que deja ver el fondo- Fundación Compromiso- (Arboleya Guillermo /López Alejandro- ediciones Gránica).
-  Cuaderno de Trabajo N°3 "Administración"- CENOC- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación.
-  Organizaciones Solidarias (Tobar Federico/ Fernández Pardo Carlos- ediciones Lugar Editorial).
-  Entidades sin fines de lucro – Introducción y Herramientas para la gestión (ediciones Eudeba).
-  Alianzas: la unión hace la diferencia- Fundación Compromiso.