

COMISIÓN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO
SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO
SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN

Coordinación

Lic. Beatriz Orlowski de Amadeo
Lic. Roberto Candiano

Responsable del Proyecto

Pfra. Elizabeth Iñiguez
AREA DE DIAGNOSTICO Y CAPACITACION
CENOC

Entidades Autoras de Contenidos Teóricos

Cuaderno de Trabajo N° 1 • Organización,
SEAP - Gabriela Rotondi

Cuaderno de Trabajo N° 2 • Planificación,
SEHAS - Lic. G. Maiztegui, Lic. J. Scabuzo,
Lic. A. Vieytes

Cuaderno de Trabajo N° 3 • Comunicación,
CECOPAL - Lic. Judith Gerbaldo

Cuaderno de Trabajo N° 4 • Administración,
SERVIPROH - Lic. Eduardo Ortega

Cuaderno de Trabajo N° 5 • Gestión,
MUTUAL MUGICA - Lic. Mónica Brizuela

Coordinación Contenidos:
Fundación IDEAS - Lic. Patricia Acevedo

Diseño y Producción de Tecnología Educativa (PAD)

Lic. Elizabeth Vidal
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Coordinación Pedagógica:
Lic. Elisa Cragnolino
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Redactores

Lic. María Inés Loyola
Lic. Roberto Von Sprecher

Diseño de Tapas e Ilustraciones
Miguel Sablich

Diagramación e Interiores
Lorena Bettio

Corrección

Lic. Gabriela Ceccheto

Argentina, Abril 1999

PRESENTACION

*Estos cuadernos de trabajo integran
el Paquete Audiovisual Didáctico
destinado a los miembros de las
Organizaciones de Base
y grupos comunitarios.*

*El objetivo de éste material es desarrollar
las capacidades y habilidades relativas
a la gestión institucional,
para que las Organizaciones Comunitarias
puedan mejorar su funcionamiento
y cumplir sus objetivos.*

*Esperamos que esta propuesta sea de
utilidad para todas aquellas personas que
creen en la **Organización social**
y en la **Participación comunitaria**
como herramientas imprescindibles
para encontrar alternativas de solución
a los problemas y necesidades
de nuestras comunidades.*

Beatriz Orlowski de Amadeo

DIRECTORA

CENOC

gestión

capacitación para
organizaciones de base

cuaderno
de trabajo

5

¿Qué *temas*
vamos a tratar
en este cuaderno
de trabajo?



¿Qué es la
gestión?

1

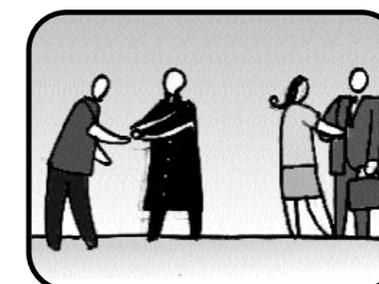


Los recursos y su
relación con la gestión.
Dentro de los recursos
humanos pondremos acento
en la Capacidad Organizativa.



¿Qué significa articular?
Formas de articulación.
Concertación
y confrontación.

3



El reconocimiento legal
de las Organizaciones:
personería jurídica.



índice

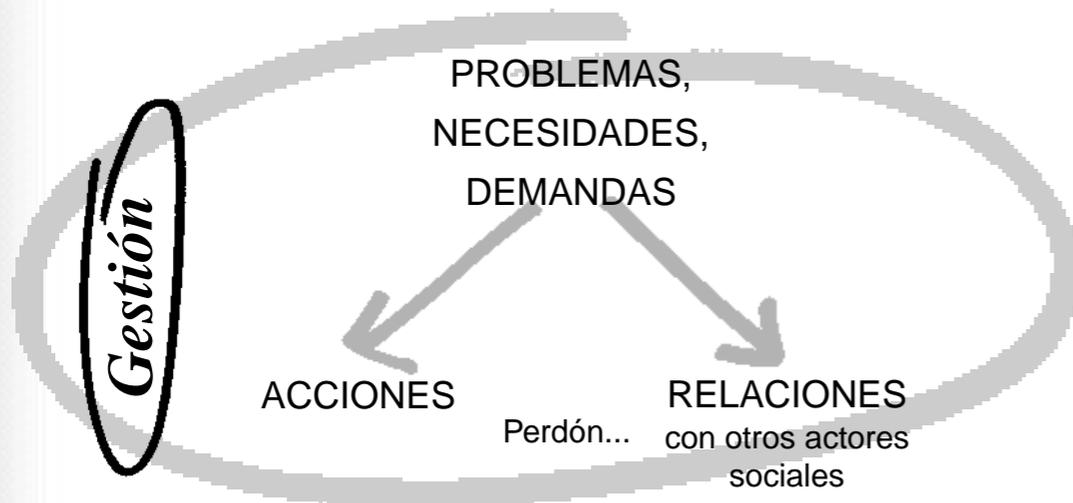
A ver ... Todos realizamos gestiones.

¿Pero, qué quiere decir **gestión**?



GESTION

se refiere a las acciones que como Organización llevamos adelante, y a las **relaciones** que establecemos con otros actores sociales, con el objetivo de resolver nuestros problemas, de satisfacer nuestras necesidades y demandas.



gestión

2

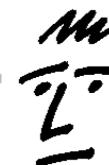
¿Y a qué llamamos Actores Sociales?



Una persona, como vos o como yo, es un actor social. Los actores sociales actúan, realizan acciones. Pero no sólo los individuos actúan, ya sabemos que hay acciones colectivas.

No sólo los individuos son actores sociales pueden serlo un grupo, una organización o una institución.

Juan,
Susana, una Organización Comunitaria, una Cooperativa, la Iglesia, una Escuela, cualquier organismo del Estado, una empresa...



Cada organización puede tener sus modalidades y decidirá lo que va a hacer, para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Si como Organización tenemos **iniciativas propias** para buscar soluciones a nuestros problemas, entonces estamos autogestionando.

Decidimos las acciones a realizar, a eso llamamos autogestión.



Pero la

gestión

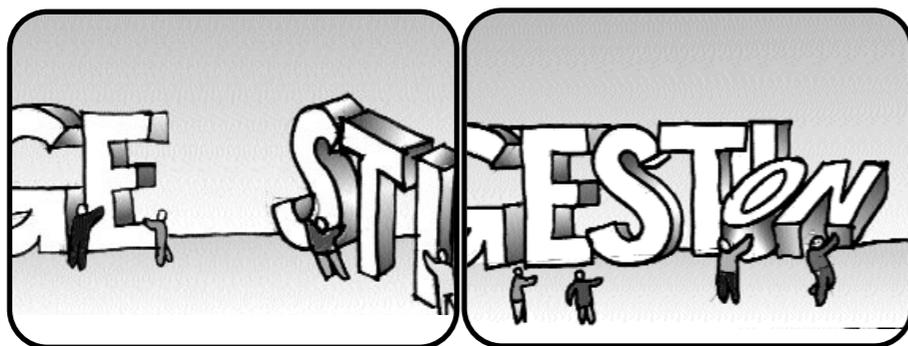
3

mayoría de las Organizaciones que yo conozco pocas veces han podido conseguir sus objetivos solos...

¡Claro!
Tener capacidad de autogestión quiere decir tener la iniciativa y la capacidad de emprender acciones, pero no quiere decir que tengamos que resolver todo solos.

Para buscar las soluciones a los problemas, casi siempre hay que establecer relaciones con otros actores sociales.

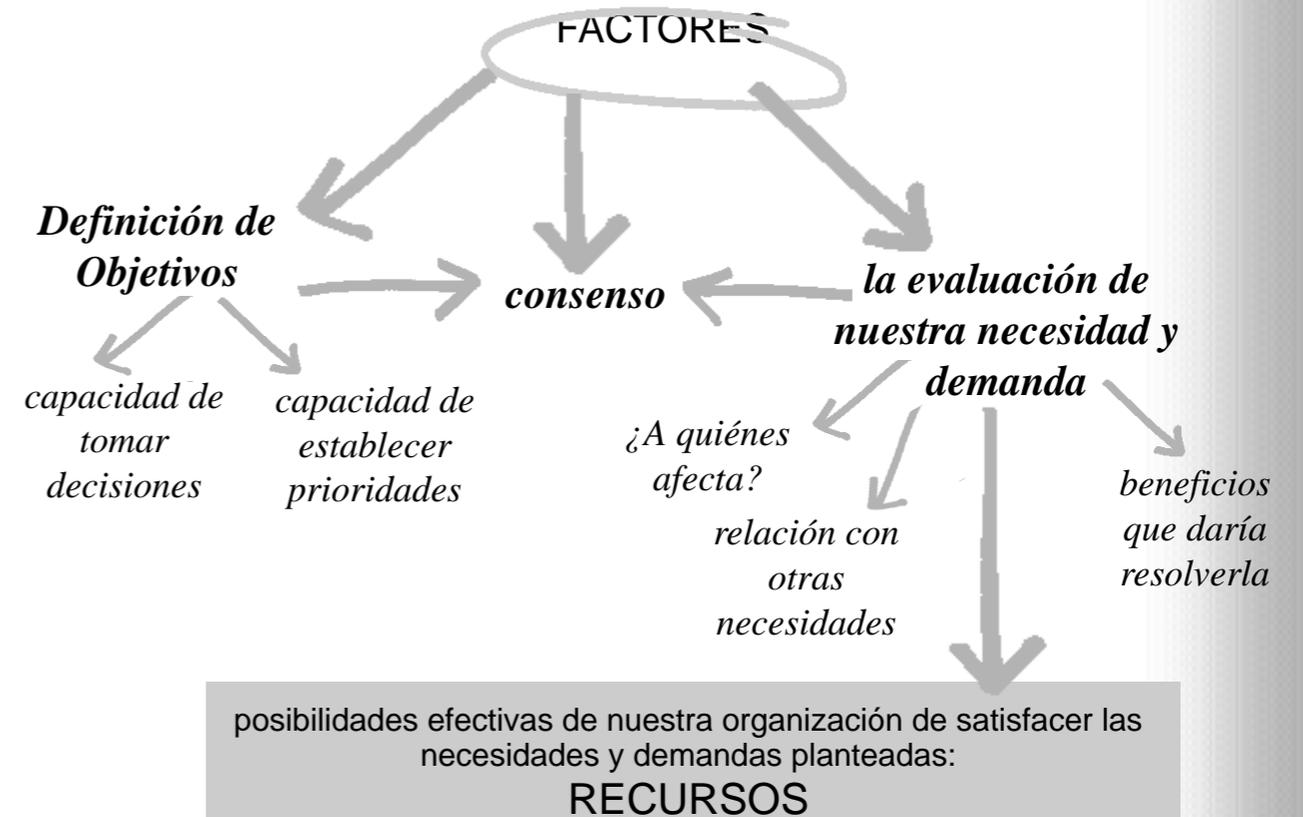
Son pocos los casos en que una organización puede resolver todo por sí sola.



¿Qué factores debemos tener en cuenta al gestionar desde nuestras organizaciones?

Supongamos que hemos definido nuestros

gestión



posibilidades efectivas de nuestra organización de satisfacer las necesidades y demandas planteadas:
RECURSOS

objetivos, que somos capaces de actuar y podemos establecer prioridades.

Hemos evaluado necesidades y demandas, analizando a quiénes afectan, los beneficios de resolverlas y la relación con otras necesidades. O sea que hemos considerado las cuestiones que aprendimos en el Cuaderno de Trabajo N°2 (Planificación Estratégica) Por ejemplo cuando los miembros de la Organización del Barrio Nuevo Sol se plantean mejorar las condiciones de vida de las familias que viven allí. Tienen iniciativa propia y establecen prioridades: la solución de la propiedad de los terrenos y el funcionamiento de la Posta de Salud.

Y hemos evaluado, además, los RECURSOS con que contamos para cumplir con nuestros objetivos.

gestión

nos preguntaremos...

Esperá... Esperá un momento... allá arriba, en el cuadrado de las flechitas está resaltada la palabra **consenso**... ¿Por qué?

Y... porque si los vecinos, si los miembros de la Organización acuerdan con los objetivos y demandas, tenemos consenso. Y el consenso da más fuerza a esas demandas y a la propia organización.

O sea, es decisivo saber si objetivos y demandas tienen consenso.

Claro... venía diciendo que después de todo lo anterior, nos preguntaremos:

- *Si las tareas pueden ser afrontadas por nuestra Organización sola;*
- *Si es necesario establecer relaciones con otros actores sociales;*
- *Si es necesario negociar, o negociar y articular, con otros actores sociales.*

Si una Organización necesita hacer

gestión

Recursos con que contamos

Necesidades de Articulación

tomamos decisiones

POSIBILIDADES DE ARTICULACION

funcionar una Posta de Salud en su barrio o en su región, los vecinos contarán con algunos recursos propios, pero necesitarán gestionar otros.

No pueden resolver todo solos, necesitarán un permiso para funcionar de algún Ministerio o Secretaría del gobierno...

...la colaboración de las instituciones de Salud, de médicos, de empresas que colaboren con medicamentos...

Detengámonos en este tema que ya nos es conocido: los RECURSOS.

Conocer los recursos que tenemos, y los recursos que no tenemos, es una información clave para decidir cómo gestionar.

En los primeros que pensamos es en los que menos tenemos: los recursos materiales. Pero, en el Cuaderno de Trabajo N° 3,

gestión

ya vimos que existen distintos tipos de recursos: **materiales, técnicos, financieros, humanos...**

Claro...
¿Y cuál es el capital más poderoso de las Organizaciones Comunitarias?

Nuestro mejor capital son los recursos humanos.

A ver...
dejáme buscar lo que dijimos en el tercer Cuaderno de Trabajo...
...acá está:

Recursos Humanos:

Personas que pueden trabajar, hacer cosas. Las cosas que pueden hacer varían según las posibilidades o conocimientos de esas personas: saber revocar, cocinar empanadas, ser capaces de realizar un presupuesto

Los recursos humanos de una Organización son poderosos porque trabajamos colectivamente y no como individuos aislados.

Sumando los recursos de cada uno, nos hemos dado cuenta de que trabajando juntos tenemos más posibilidades de satisfacer nuestras necesidades y demandas.

Dentro de los recursos humanos es cada vez más importante el

gestión

conocimiento.
Ya vimos en el Cuaderno sobre Comunicación qué importantes son el conocimiento y la información.

Busquemos... busquemos...:
“El conocimiento que da la información nos coloca en posición de opinar, participar y decidir.”

Conocimiento no es sólo lo que aprendimos en la Escuela.

En la vida aprendemos muchas otras cosas, como dice el dicho. Una vecina o vecino pueden aprender a colocar vacunas para colaborar en una Posta de Salud. Un miembro de la Organización puede aprender a relacionarse con los medios de comunicación (la tele, la radio), otro a llevar la administración.

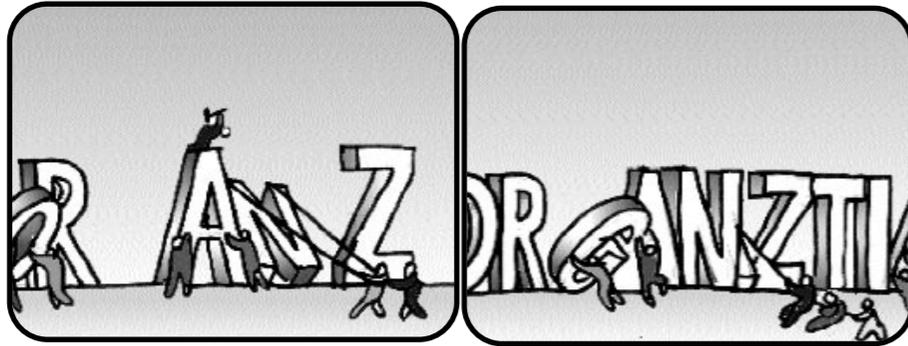
Saber hacer cosas también es conocimiento. Saber organizarse y ser capaces de mejorar en esa tarea tiene un gran valor para nuestras Organizaciones.

Dentro de los Recursos Humanos, un capital fundamental es la **capacidad organizativa.**

La **capacidad organizativa** se refiere a los conocimientos y habilidades que comenzamos

gestión

Capacidad organizativa



a adquirir en la experiencia de organizarnos.



La capacidad organizativa es un recurso humano.

Esta capacidad aumenta y se perfecciona a medida que la organización tiene más tiempo de trabajo y más experiencia.

Cuando aumenta nuestra capacidad organizativa, más posibilidades tenemos de cumplir con nuestros objetivos, de satisfacer nuestras demandas, de realizar las acciones y de establecer las relaciones correctas para lograr nuestros objetivos.

Desde el momento en que decidimos hacer marchar una Organización sus recursos comenzaron

gestión

10

MAYOR CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Mayor posibilidad de tomar decisiones correctas

Realizar acciones

Establecer relaciones

Mayor posibilidad de cumplir con nuestros objetivos y de satisfacer nuestras demandas

a aumentar. Pronto comienza a crecer nuestra capacidad organizativa, siempre y cuando vayamos aprendiendo cosas tales como:

- Trabajar en grupo.
- Tomar decisiones democráticamente.
- Solicitar y respetar la opinión de los otros.
- Planificar actividades.
- Distribuir responsabilidades.
- Buscar consenso sobre objetivos y demandas.

Y un largo etcétera.

¿Cuáles son los principales recursos con que cuenta la Organización a la cual

gestión

11

Articulación

En la actividad anterior se han hecho una pregunta fundamental sobre aquellos recursos de los que carecemos:
¿Dónde y cómo conseguirlos?

Una alternativa para obtener los recursos y así poder dar respuestas a las demandas es **ARTICULAR ACCIONES CON DISTINTOS SECTORES SOCIALES.**

¿Qué quiere decir articular?

ARTICULAR significa establecer relaciones con otros actores sociales, para que las mismas faciliten el logro de objetivos comunes.

Ajá... entonces articular es una parte de las gestiones que puede realizar una Organización.

Claro. Cuando articulamos con otros actores sociales estamos gestionando.

Pero para poder articular, nosotros también

gestión

tenemos que ser reconocidos por los demás como actores sociales.

Necesitamos que nos reconozcan como una Organización Comunitaria representativa.

Representativa de nuestra comunidad, con derecho a buscar la satisfacción de necesidades y demandas, con capacidad para elaborar propuestas, y con derecho a participar como protagonista de los asuntos de la comunidad.

Ahora veamos qué formas de articulación podemos establecer.

FORMAS DE ARTICULACION

ARTICULACION TERRITORIAL

ARTICULACION INTERSECTORIAL

ARTICULACION INTERSECTORIAL

Tratemos de entender en qué consiste cada una de las formas de articulación:

- **Articulación Territorial:** nos relacionamos con Organizaciones, instituciones, empresas, etc., que están establecidas en el mismo territorio que nuestra Organización, ya se trate de un barrio

gestión

o una región rural.

Por ejemplo, se puede articular territorialmente con el cura del barrio, quien colabora con nuestra organización. Puede ser que realicemos articulaciones con el Club de la zona, para realizar actividades deportivas para los jóvenes.

• **Articulación Sectorial:** se establecen relaciones con Organizaciones que no están en el mismo barrio o zona donde vivimos nosotros, pero tienen intereses y objetivos similares a los nuestros.

Las organizaciones son de naturaleza parecida a la nuestra y eso nos permite identificarnos y trabajar juntos.

Las organizaciones de distintos barrios pueden formar, por ejemplo, una Coordinadora Barrial. Aquellas que tienen más experiencia pueden enseñar a las más nuevas.

Puede resultar conveniente, por ejemplo, que articulen acciones dos microemprendimientos productivos, uno de Salta y otro de Santiago del Estero.

• **Articulación Intersectorial:** en este caso nos relacionamos con organizaciones e

16

gestión

instituciones en función de temáticas y problemas que son comunes.

Supongamos que tenemos problemas porque no somos los dueños de los terrenos donde hemos levantado nuestras viviendas, y nos relacionamos con una Organización de Técnicos que se especializan en tenencia precaria de tierras. Nos relacionamos porque los temas de los cuales se ocupan tienen directamente que ver con nuestros problemas.

Podemos relacionarnos con un hospital, porque necesitamos que los médicos ayuden a capacitar a los vecinos que van a colaborar en nuestra Posta de Salud.

Entonces, podemos gestionar, podemos articular, con:

- Con otras organizaciones comunitarias como la nuestra.
Gestionamos con quienes, por su historia y objetivos similares a los nuestros, pueden resultar nuestros aliados para realizar otras gestiones.
- Con quienes compartimos el mismo territorio.
- Con quienes conocen o se ocupan de un tema que se relaciona con nuestro problema. Una Institución dedicada al desarrollo de modelos de viviendas económicas puede orientarnos, si la vivienda es una de nuestras necesidades.
- Podemos gestionar con quienes tienen poder de decisión y recursos para colaborar en la

17

gestión

resolución de nuestros problemas.
Podemos solicitar a una repartición del Estado
colaboración en la obtención de créditos para
construir nuestros hogares.

¿Qué gestionamos?



Nos relacionamos con...
buscar solucionar problemas que no podemos
resolver solos. Nos relacionamos para intentar
conseguir los recursos que necesitamos para
resolver esos problemas.

Podemos gestionar recursos
materiales para techar un Salón
Comunitario: viguetas,
cerámicos, cemento...

Podemos gestionar
asistencia técnica para hacer
los planos del mismo Salón Comunitario,
para hacer funcionar una Posta de Salud, o
para lograr la propiedad de los terrenos
en los que vivimos.

Podemos gestionar resoluciones
políticas que colaboren con la solución de
nuestros problemas. Por ejemplo que el gobierno

gestión

acompañe nuestras gestiones para que una
empresa inmobiliaria cumpla su
compromiso de instalar agua corriente.

Podemos gestionar recursos
financieros para que se brinde
capacitación laboral a los vecinos
y vecinas desocupados.

Ahora les pedimos que intenten responder a
las siguientes
preguntas:

¿Con quiénes se ha relacionado su
organización? ¿Con quiénes han
articulado acciones?

¿Qué recursos necesitaban?

¿Qué formas de articulación
han llevado adelante?

2

gestión

¿Con qué tipo de organizaciones?

¿Cuál fue el resultado de las mismas? ¿Qué aportó su organización?
¿Qué aportó la otra parte?

20

21

¿Cómo fueron las articulaciones establecidas?

gestion

gestion

Y cuando concertamos es bueno tener alguna alternativa de negociación que ofrecer. Es bueno tener iniciativas para buscar soluciones.



Pero existen situaciones en las cuales es imposible concertar y surge la confrontación.

Si uno de los actores sociales no acepta escuchar al otro y quiere imponer su postura, a la otra parte no le queda más que la confrontación.

Peor aún si las dos partes se niegan a ceder ni un centímetro, ni a escuchar la propuesta del otro.



Y... la confrontación supone algo así como una pelea.

Si tenemos un solo proveedor de agua y nos exige una suma muy grande, injusta e imposible de pagar, no queda otra posibilidad que ir a la confrontación.

En las negociaciones hay que tratar de tener siempre un as, una carta, en la manga.



La carta que se reserva para el momento decisivo suele ser información que no conoce la otra parte.

Por ejemplo, negociamos con el dueño de los terrenos sobre los cuales se ha levantado nuestro barrio. Este nos presiona con un desalojo, y trata de cobrarnos un precio muy alto por los lotes. Si hemos logrado averiguar que tiene deudas impagas por impuestos a los terrenos, esta información es un as que debemos tener reservado para el momento justo.

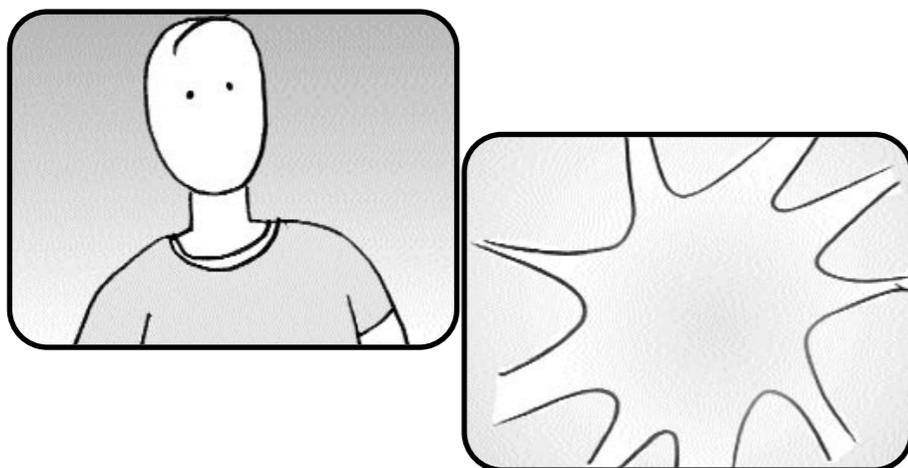


Pero en la vida no siempre se puede diferenciar muy claramente entre situaciones de concertación y situaciones de confrontación. La confrontación y la negociación suelen darse juntas, o una seguir a la otra.



Repasen los casos en que su Organización ha concertado con otros actores sociales, como también aquellos en los que han confrontado y los que tuvieron un poco de cada tipo de gestión. ¿Qué sucedió? ¿Cómo se comportaron ustedes y los otros?

En esas situaciones el niño ya no puede ser simplemente “Guille”, supongamos, como lo llaman en su casa.



En cuanto haya que establecer relaciones con organismos del Estado, por ejemplo, no va a ser suficiente decir “éste es el Guille”. Para vacunarnos, para hacer trámites, para ir a la escuela, nos van a pedir el Documento Nacional de Identidad.



“El Guille” tendrá nombre y apellido, por ejemplo Guillermo Rey, y para ser reconocido legalmente necesitará el Documento Nacional de Identidad (DNI). Es más, en el caso de los bebés los padres tiene la obligación legal de sacar Partida de Nacimiento y DNI.

Con su Documento de Identidad Guillermo Rey existe legalmente. Y necesita ese documento para ejercer sus derechos, y para cumplir sus obligaciones. Desde ir a la escuela a sacar un crédito (cuando sea grande) o votar.

Con las Organizaciones Comunitarias pasa algo parecido. No tienen obligación de sacar documento, pero a medida que crecen necesitan relacionarse con otros actores sociales, como hemos estudiado en este Cuaderno. Tienen que hacer trámites, presentar propuestas, solicitar recursos, abrir una cuenta corriente o una caja de ahorro en un banco, etc., etc.

¿Cómo hace la Organización para que la **reconozcan legalmente**?

Lo logra a través de la personería jurídica, que funciona como el Documento Nacional de Identidad de la Organización.

Como Organizaciones podemos hacer muchas cosas sin personería jurídica, pero muchas otras no.

La personería jurídica es el reconocimiento y la autorización que le da el Estado a la Organización para funcionar legalmente.

Repaso

Ahora hagamos un repaso de los temas de este Cuaderno de Trabajo.

GESTION

se refiere a las acciones que como Organización llevamos adelante, y a las **relaciones** que establecemos con otros actores sociales, con el objetivo de resolver nuestros problemas, de satisfacer nuestras necesidades y demandas.

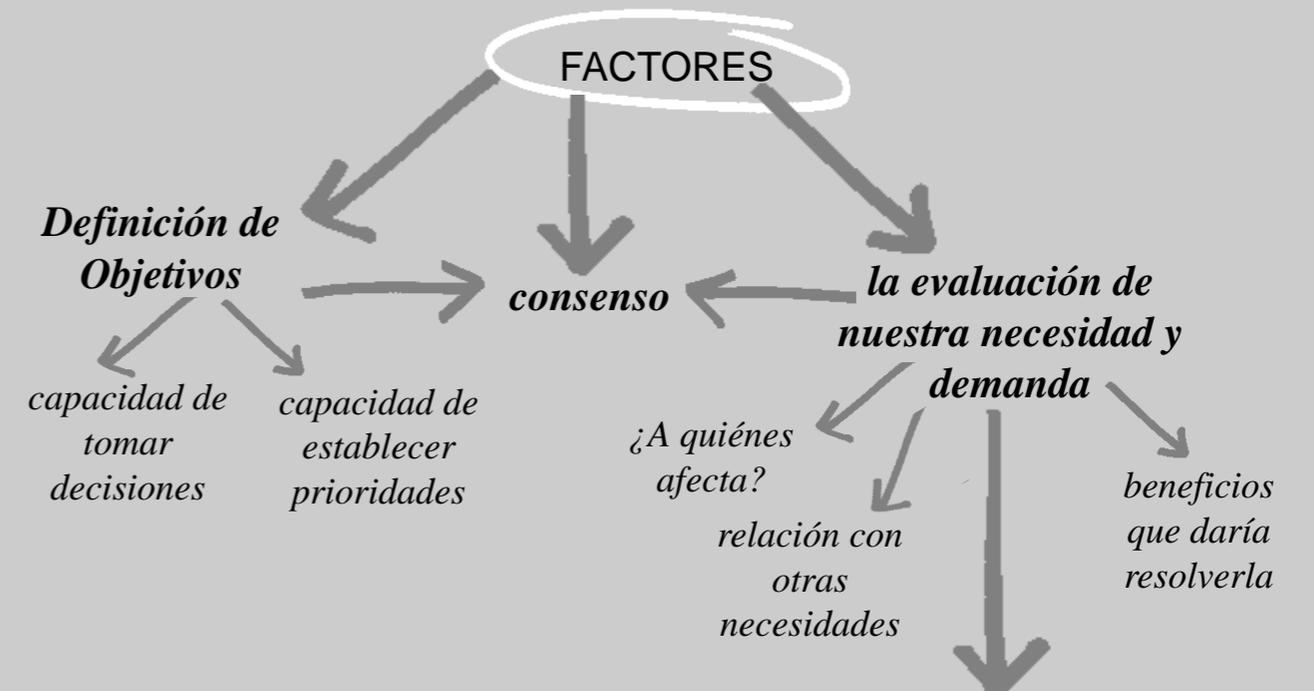
30

Gestión



REPASO

¿Qué factores debemos tener en cuenta al gestionar desde nuestras organizaciones?



posibilidades efectivas de nuestra organización de satisfacer las necesidades y demandas planteadas:

RECURSOS

31

Conocer los recursos que tenemos y los que nos faltan es una información clave para decidir cómo gestionar.

Existen diferentes tipos de recursos pero los más importantes son los Humanos

Dentro de los Recursos Humanos, un capital fundamental es la **capacidad organizativa**.
(los conocimientos y habilidades que se adquieren en la experiencia de organizarse)

REPASO

MAYOR CAPACIDAD ORGANIZATIVA



Una alternativa para obtener los recursos y dar respuestas a las demandas es

32

ARTICULAR ACCIONES CON DISTINTOS SECTORES SOCIALES.

ARTICULAR es establecer relaciones con otros actores sociales, para que las mismas faciliten el logro de objetivos comunes.

Hay distintas

FORMAS DE ARTICULACION



REPASO

Articulación Territorial: con Organizaciones, instituciones, empresas, etc., que están establecidas en el mismo territorio que nuestra Organización, ya se trate de un barrio o una región rural.

Articulación Sectorial: con Organizaciones que no están en el mismo barrio o zona donde vivimos nosotros, pero tienen intereses y objetivos similares a los nuestros.

Articulación Intersectorial: nos relacionamos con organizaciones e instituciones en función de temáticas y problemas que son propios de las mismas.

Hay dos tipos fundamentales de gestión:

33

Concertación

Confrontación

La **concertación** es una relación de negociación, en la cual los distintos actores buscan lograr acuerdos y llegar a un consenso. Es una relación de intercambios, de comunicación horizontal.

La **confrontación**, en cambio, implica diferencias, desacuerdos, es una especie de pelea.

REPASO

Finalmente es importante

EL RECONOCIMIENTO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES.

A medida que crecen necesitan relacionarse con otros actores sociales, hacer trámites, presentar propuestas, solicitar recursos. Para eso hace falta la

PERSONERÍA JURÍDICA

(reconocimiento y la autorización que le da el Estado a la Organización para funcionar legalmente)



Cada organización debe evaluar el momento, la oportunidad para obtener la personería o la forma jurídica que le conviene más.

REPASO

Hemos llegado al final de este último Cuaderno. ¿Qué recorrido realizamos a lo largo de los cinco Cuadernos?

ORGANIZACION

En el Cuaderno de Trabajo N°1 pensamos que son las Organizaciones Comunitarias. Nos referimos al contexto y a la estructura de las mismas.



PLANIFICACION ESTRATEGICA

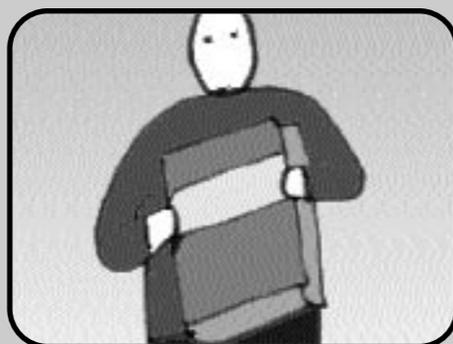
Luego destacamos la importancia de la Planificación Estratégica y su utilidad para que nuestras acciones sean eficaces.



REPASO

ADMINISTRACION

En el tercer Cuaderno aprendimos la importancia de llevar las cuentas claras y de rendir cuentas. Aprendimos cómo las cuestiones administrativas pueden atentar contra la Organización si no son tomadas en cuenta o, por el contrario, colaborar en fortalecerlas.



36

COMUNICACIÓN

Nos dimos cuenta de que la comunicación, dentro de la organización y con otros actores sociales, debe ser planificada cuidadosamente. También consideramos la relación con los medios masivos de comunicación.

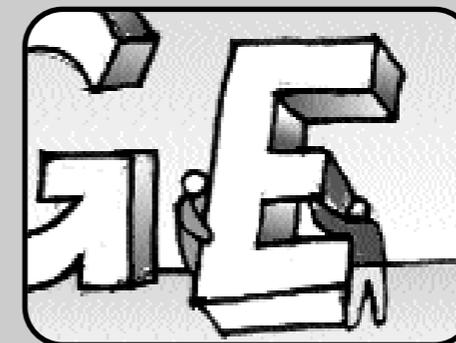


REPASO

Y acabamos de ocuparnos de la

GESTION

en nuestras organizaciones.



37

Trabajando juntos hemos comprobado que las Organizaciones Comunitarias son una herramienta poderosa para enfrentar nuestros problemas, para satisfacer las necesidades de la gente.

También hemos aprendido que el conocimiento y el aprendizaje son un capital invaluable, para fortalecernos y enfrentar el futuro en mejores condiciones.

Estos eran los objetivos centrales de estas Cartillas. Esperamos que ahora se encuentren un poco mejor preparados para atender las necesidades y problemas comunitarios, para aprovechar y potenciar los recursos disponibles.

Para construir todos juntos una sociedad mejor y más justa.

REPASO