

# Manual de Desarrollo Organizacional



DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES CON  
TRABAJO EN HOMBRES GAYS, TRANS, Y OTROS  
HOMBRES QUE HACEN SEXO CON HOMBRES



POR LA ASOCIACIÓN PARA LA SALUD INTEGRAL  
Y CIUDADANÍA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

# Manual de Desarrollo Organizacional

de Organizaciones No Gubernamentales con trabajo en hombres gays, trans, y otros hombres que hacen sexo con hombres.

Realización:




ASOCIACIÓN PARA LA SALUD INTEGRAL  
Y CIUDADANÍA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Con el apoyo de:



INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE



© 2007 - Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina y el Caribe. Todos los derechos reservados.

Este texto puede ser reproducido total o parcialmente siempre y cuando se cite la fuente.  
Las opiniones aquí expresadas corresponden al comité editorial y no necesariamente reflejan el punto de vista de International HIV/AIDS Alliance

**Reconocimientos:**

**Comité editorial:**

Orlando Montoya, Fundación Ecuatoriana Equidad / ASICAL  
Rafael Freda, Sociedad de Integración Gay Lésbica Argentina / ASICAL  
Luis Fernando Leal, Liga Colombiana de Lucha Contra el SIDA / ASICAL  
Fernando Muñoz, Movimiento Unificado de Minorías Sexuales / ASICAL

**Sistematización y redacción:**

Licenciado y Profesor Pablo David Radusky  
Sociedad de Integración Gay Lésbica Argentina

**Diseño Gráfico:**

Pablo Britez

# Índice

<b>Presentación</b>	5
<b>Capítulo 1: Los primeros pasos</b>	9
- Del grupo a la organización formal	10
- La importancia de organizarse	12
<b>Capítulo 2: El gobierno de la organización</b>	16
- La Política Organizacional: establecimiento de ejes transversales	17
- Los estatutos y reglamentos	18
- La Asamblea y la Junta de directores: roles y funciones	20
- El Director ejecutivo y los Coordinadores de Proyectos: roles y funciones	22
- Estilos de Dirección y Administración	24
- La rendición de cuentas	29
<b>Capítulo 3: La sustentabilidad organizacional</b>	31
- El concepto de sustentabilidad	32
- Administración de recursos	33
- La credibilidad de la organización: elementos que la sostienen	35
<b>Capítulo 4: La planeación estratégica</b>	37
- Introducción	38
- La planeación estratégica: función e importancia	40
- La misión y la visión	44
- Las metas y los objetivos	47
- El plan de acción	51
- El monitoreo y la evaluación	54
- La recaudación de fondos: estrategias e identificación de financiadores	61
<b>Capítulo 5: Las relaciones externas</b>	65
- El contexto de la organización: su influencia	66
- El trabajo en red: beneficios y estrategias	67
<b>Comentario Final</b>	71

# Presentación



# Presentación del manual

## Fundamentación

Hoy ya no se pone en duda que, en la lucha contra la epidemia del VIH/sida, la sociedad civil cumple un rol fundamental. Una problemática tan compleja como esta requiere de la participación de múltiples sectores para su abordaje. Esto incluye a las organizaciones comunitarias como sector que necesariamente debe ser incorporado en esta tarea, especialmente las de aquellos grupos o comunidades particularmente afectadas por esta epidemia, como los gays, trans y HSH.

Esto requiere de comunidades fortalecidas que cuenten con organizaciones desarrolladas. El fortalecimiento y la organización comunitaria posibilitan:

- Aumentar las posibilidades de visibilidad social del grupo y sus necesidades;
- Aumentar la participación de la comunidad en instancias de toma de decisiones en relación con las acciones contra la epidemia, favoreciendo el ejercicio de la ciudadanía;
- Cobrar más “peso social” para que sus opiniones sean tenidas en cuenta;
- Cohesionar y coordinar a la propia comunidad para darle coherencia interna a las propuestas frente al resto de la sociedad, los tomadores de decisión y los organismos financiadores logrando ser más influyentes;
- Organizar y coordinar las propias acciones contra la epidemia otorgándoles coherencia, haciéndolas más eficientes y maximizando los resultados;
- Favorecer la alianza y la articulación con otras comunidades o sectores con el mismo objetivo que nosotros; etc...

Queda claro entonces que para lograr una participación efectiva en las acciones contra la epidemia de VIH/sida y que las necesidades particulares de nuestra comunidad sean tenidas en cuenta a la hora de decidir y diseñar respuestas ante el problema es imperioso organizarse.

Esto es especialmente necesario en el caso de los gays, trans y HSH que en muchos de nuestros países latinoamericanos aun no son visibilizados como actores sociales y grupos con capacidad de influencia. Si queremos desarrollar el ejercicio de la ciudadanía en nuestra comunidad debemos hacer efectiva la posibilidad de participación real de esta. Y como expresamos antes, la visibilidad y la posibilidad de participación aumentan si la comunidad se organiza, pues comienza a ser percibida por el resto de la sociedad y por quienes toman las decisiones.

Para colaborar y apoyar el camino que lleva a los grupos y comunidades a organizarse es que ha sido pensado este manual.

## Objetivos

Este manual tiene dos objetivos fundamentales:

- Brindar herramientas a aquellos grupos que efectúan sus acciones informalmente para que puedan desarrollar una estructura formal de organización, fortaleciéndose y logrando mayor eficiencia organizacional;
- Brindar herramientas a aquellos grupos que ya cuentan con una organización formal para que puedan autoevaluarse, reevaluar su estructura organizacional y mejorarla para fortalecerse y aumentar su eficiencia.

## Destinatarios

Los principales destinatarios son miembros de grupos u organizaciones gays, trans, bisexuales o de otros HSH así como referentes de la misma comunidad interesados en desarrollar una organización. Esto es porque el manual contiene ejemplos y consejos dirigidos especialmente a este público y a sus necesidades y particularidades. Sin embargo, los contenidos generales pueden ser aprovechados y utilizados por cualquier grupo y comunidad con intención de lograr una mayor organización.

## Estructura del manual

El manual fue elaborado con una estructura simple y un lenguaje sencillo con el fin de que sea accesible a la mayor cantidad de personas posible. De esta manera, su uso no debería presentar dificultades.

El lenguaje de las exposiciones es simple para facilitar la comprensión pero aun así académico, para evitar la vulgarización y la banalización de los contenidos.

El Capítulo 1 es introductorio y amplía y profundiza la fundamentación acerca de por qué organizarse. Su propósito es ser un marco muy general a los capítulos siguientes.

El Capítulo 2 está dedicado a la organización política del grupo especialmente a como desarrollar el gobierno de una organización. Describe este proceso paso a paso y diferencia los roles mínimos que deberían incluirse.

El Capítulo 3 introduce la cuestión de la sustentabilidad y brinda herramientas para la organización administrativo - financiera del grupo. Ambos capítulos enmarcan al siguiente en el que se retomaran los contenidos en relación con el proceso de planificación.

El Capítulo 4 se dedica enteramente a la planeación estratégica de la organización. Primeramente se introduce el concepto y luego se desarrolla paso a paso el proceso de planificación, profundizando en cada uno de ellos.

Finalmente, el Capítulo 5, está dedicado a las relaciones externas que son vinculadas a lo ya expuesto en el capítulo anterior acerca de la planificación y el contexto organizacional.

Cada capítulo está dividido en apartados que desarrollan un tema particular dentro del más general que el capítulo aborda. Para favorecer el aprendizaje al final de cada

apartado se propone una tarea simple que implica aplicar los contenidos a alguna situación de la vida real. Estas actividades aparecerán recuadradas. Al final de cada capítulo se propone una actividad final para poder integrar todos los contenidos trabajados en el mismo. Estas actividades se denominan "Actividad de Integración" e implican relacionar todos los temas abordados en el capítulo precedente y aplicarlos a una situación de la vida real.

Además de servir para fortalecer lo aprendido, se espera que los productos de cada actividad sean útiles en la realidad para el grupo u organización cuyos miembros usen el manual.

Esperamos que este recorrido sea de provecho y utilidad para ti y tu grupo.





## Capítulo 1

# LOS Primeros Pasos



Este módulo te brindará las herramientas para poder ayudar a transformar tu grupo en una organización con estructura formal y mayores posibilidades de desarrollo. Y si ya perteneces a una organización, te permitirá mejorarla y aumentar su efectividad y sustentabilidad.



## Del grupo a la organización formal

Formar parte de una comunidad implica compartir algún rasgo o atributo con aquellos otros que la conforman junto con nosotros (Por ejemplo: ser gays. En el caso de que gays y travestis trabajen juntos, lo que tienen en común es que son integrantes de las minorías sexuales, o que forman parte del grupo GTB).

Precisamente, el vocablo “comunidad” significa, “aquello que se tiene en común, lo que se comparte”. Cuando hablamos de comunidad, quienes la conforman no sólo comparten algún rasgo o característica que los une e identifica, sino que también comparten una serie de vivencias, a veces positivas y a veces no tanto, según las circunstancias, que trae aparejada la vida con ese rasgo o característica. Por lo tanto, una comunidad es un conjunto de seres humanos que tienen algo en común pero que además, en mayor o menor grado, comparten similares experiencias de vida, experimentan similares sentimientos o tienen historias compartidas.

Esto hace que la mayoría de las veces, naturalmente, prefiramos pasar más tiempo con aquellas personas que pertenecen a mi misma comunidad. Como ellas comparten algo conmigo o han vivido similares situaciones me comprenden más que aquellos que no pertenecen a mi comunidad. Pueden entender cómo y por qué soy como soy, cómo me siento, por qué hago lo que hago, por el simple hecho de que ellos también alguna vez se han sentido igual (o parecido) o han hecho las mismas cosas (o cosas similares). Comprenden mis alegrías y mis tristezas, incluso mis logros, pero también mis problemas y necesidades porque probablemente las suyas sean similares a las mías. La necesidad de socializar como comunidad es muy importante: nos brinda una identidad y un espacio de pertenencia, así sabemos quiénes somos y que no estamos solos en el mundo.

Es de esta manera que naturalmente nos vamos agrupando con nuestros semejantes, con aquellos con los que formo comunidad y me brindan identidad y pertenencia. Esos grupos suelen ser informales: grupos de amigos, de conocidos, etc con los que nos juntamos a pasar el rato, escucharnos, divertirnos y apoyarnos. En estos intercambios, vemos que nuestros co-comunitarios no solo son semejantes a mí en alguna característica sino que también tienen las mismas necesidades, los mismos problemas, las mismas dificultades que esa característica genera en relación con algunas circunstancias. Comenzamos a darnos cuenta de que los problemas y necesidades compartidas se pueden superar mejor con soluciones compartidas y esfuerzos multiplicados por el trabajo conjunto.

Así comenzamos a pensar soluciones y formas de ayudar a otros de mi misma comunidad. Sin embargo, todo al principio se realiza con el esfuerzo de cada uno de manera informal, sin una estructura que organice la tarea. Cuando las necesidades y las demandas comienzan a aumentar y nuestra capacidad como grupo se ve sobrepasada es cuando llego el momento de organizarse.

Esta crisis de crecimiento será positiva siempre que el grupo pueda visualizarla como tal y considerarla como la oportunidad para pasar de un grupo informal a una organización formal, con estructuras claramente definidas y con posibilidad de continuar el crecimiento, la expansión y el desarrollo.

En resumen, nuestras organizaciones generalmente han comenzado de la siguiente manera:

- Un grupo de amigos y conocidos se reúnen periódicamente. Esto les permite visualizar problemas y necesidades comunes y comenzar a pensar alternativas y posibles soluciones. El pasar tiempo juntos y compartir experiencias da lugar a una identidad de grupo y un sentido de pertenencia mutua.
- El grupo ya consolidado comienza a organizar actividades informales dirigidas a su comunidad, con el fin de aportar soluciones a las necesidades ya planteadas.
- Las actividades comienzan a generar una demanda por parte de las personas de la comunidad que requieren ser satisfechas.
- El grupo entra en un proceso de crisis de crecimiento y se enfrenta al desafío de dotarse de una estructura más formal de organización para poder satisfacer mejor las demandas en aumento de su comunidad. Organizarse formalmente les permitirá desarrollarse e ir ganando espacio, brindar más y mejores servicios, ganar credibilidad, movilizar y administrar recursos y establecer relaciones con otras organizaciones e instituciones.

#### Actividad:

Una de las grandes dificultades de las organizaciones de la comunidad GBT es la ausencia de sistematización de las experiencias. Son pocos los casos de organizaciones que han narrado su historia y su recorrido. Esto implica dos importantes peligros:

- Al no estar escrita la historia y la experiencia organizacional, las nuevas generaciones de miembros no pueden conocer los motivos que llevaron a fundar la organización y que guían el accionar de la mismas. Su conocimiento depende enteramente de lo que los miembros más antiguos le cuenten oralmente, corriendo el riesgo de sesgos personales, olvidos, versiones parciales, varias versiones de un mismo hecho u objetivos organizacionales difusos y poco claros. Como resultado de esto, podría producirse una desviación de los fines que originalmente se propuso la organización para sí misma.
- Al no sistematizar la experiencia otros grupos con intenciones de organizarse formalmente no pueden aprovechar y aprender del recorrido que otros grupos hicieron previamente, algo que podría ayudarlos y facilitarles el camino. Escribir nuestra historia es generar insumos para transmitir nuestra experiencia a otros.

Por eso ahora te sugerimos que narres la historia de tu grupo u organización con el mayor detalle que puedas. Si aun son un grupo cuenta como se conocieron, donde y por que comenzaron a reunirse, como comenzaron con sus actividades, etc. Si ya son una organización formal, a lo anterior puedes agregar como fue el proceso de organización, que los llevó a organizarse, como vivieron el cambio y como lo llevaron a cabo.

## La importancia de organizarse

Como se dijo anteriormente, a medida que los grupos crecen sus actividades se hacen más numerosas y complejas en respuesta a las crecientes demandas de la comunidad. Usualmente, cuando los servicios iniciales comienzan a hacerse más y más conocidos la cantidad de beneficiarios puede crecer también, sobre todo si responden a necesidades reales y urgentes de la comunidad.

Asimismo el crecimiento y la mayor afluencia de beneficiarios permite detectar nuevas necesidades no tenidas en cuenta al inicio. Esto puede obligar a desarrollar nuevos servicios o complejizar los ya existentes.

Este crecimiento obliga al grupo original a replantearse su estructura y lo enfrenta a la necesidad de adoptar una estructura de organización más formal. Esta le permitirá continuar el camino del crecimiento sostenido al ganar credibilidad, tener mejor control de los recursos financieros, coordinar las actividades y vincularse con otras organizaciones.

En general, aunque no siempre, los grupos, al pasar de una estructura informal a una organización más formal pasan por una serie de estadios o pasos:

**1° Crecimiento del grupo:** el grupo inicial comienza a pensar en aquellas personas que podrían sumarse a la iniciativa y que tendrían interés en trabajar o formar parte de ella.

**2° Crisis Inicial:** es habitual que cuando un grupo crece se genere algún tipo de crisis. El crecimiento implica cambios y esto obliga a tomar decisiones. A veces algunos miembros del grupo no ven que sus intereses se reflejen en ellas y prefieren retirarse del grupo o motivan un cambio proponiendo una alternativa.

**3° Relaciones de poder:** el proceso de organizarse implica establecer roles más formales en la organización o cargos. En esta etapa, es habitual que surjan conflictos porque algunos miembros compiten por el protagonismo y/o dirección del grupo.

**4° Administración del conflicto:** muchas veces la forma de superar el conflicto es poner en sintonía los intereses personales con una visión de grupo en función de las necesidades propuestas a resolver en beneficio de su comunidad. O directamente se ubican estas últimas por encima de las cuestiones personales.

**5° Mejora del desempeño:** el grupo se ha organizado formalmente. Esto implica que cada miembro reconoce sus necesidades, sabe que quiere hacer, se han diferenciado y distribuido los roles y han acordado como desempeñarán cada uno. Así pueden trabajar cooperativa y coordinadamente, concentrándose en las actividades.

**Actividad:**

Si aun tu grupo no se ha organizado...

¿podrías ubicarlo en alguno de estos estadios? ¿reconoces en tu grupo alguno de estos pasos?

Si perteneces a una organización formal...

¿podrías reconocer estos momentos en la historia de la misma? ¿tu grupo dio estos pasos al organizarse o hubo variaciones?

**Organizarse significa:**

- Tener claros los propósitos y para que estamos juntos
- Saber cuales son nuestros metas, objetivos y aspiraciones que orientan nuestro camino
- Entender a quien representamos, para quien trabajamos y a quien dirigimos nuestros esfuerzos
- Ser concientes de los limites o obstáculos a nuestros sueños
- Ser mas eficientes y eficaces
- Ser mas creíbles ante los ojos de nuestra comunidad, de otras organizaciones y de la sociedad en general

**Estos son los requisitos mínimos de toda organización exitosa**

## Nomenclatura y Conceptualización

El ámbito de las minorías sexuales es complejo y lleno de matices, y hay diversas formas de conceptualizar y entender esta múltiple realidad que llamamos “diversidad sexual”. Por eso, de acuerdo con las diversas tradiciones, autores y referentes teóricos, los grupos de activistas que se desempeñan en este campo usan diferentes nomenclaturas, y muy ardientes polémicas se han desatado entre los diversos bandos.

Con el único ánimo de ofrecer puentes de entendimiento, y sin por esto dejar de lado la importancia de las discusiones que buscan encontrar nuevos modos de designación que reflejen importantes matices de diferenciación de nuestra realidad, ofrecemos este GLOSARIO DE TERMINOS Y EXPRESIONES HOMOLOGAS.

**MINORIAS SEXUALES:** se designa así al conjunto de individuos no heterosexuales, reconociendo que la heterosexualidad abarca a la mayoría de la especie humana, y sin que la palabra minoría tenga ninguna connotación de disminución o minoridad.

**HSH:** es la traducción castellana de MSM (Men Who Have Sex With Men: Hombres que Hacen sexo con Hombres), término o expresión que designa a los fines de su uso dentro de la epidemia de VIH/SIDA al conjunto de individuos varones no heterosexuales; este término o expresión se usa solamente en epidemiología, e incluye a todos los nacidos varones, sin importar que tengan o no una identidad definida, como lo es gay o travesti. HSH alude únicamente al sexo de nacimiento e incluye gays, travestis, transexuales, transgéneros, bisexuales y varones sin identidad sexual definida o asumida.

De esta designación se excluyen explícitamente a las lesbianas, sobre las que no ha tenido impacto significativo la epidemia ya que la transmisión mujer-mujer de VIH es mínima o inexistente.

Un grupo de autores y organizaciones designan como “HSH” a los varones que no se autorreconocen como homosexuales, pero que a pesar de tener relaciones con mujeres también tienen relaciones sexuales con gays o con travestis, y entonces hablan de Gays, Travestis y Otros HSH.

**COMUNIDAD GLTTTB:** es una expresión homóloga a la anterior, donde se reconocen la diversidad de subtipos del conjunto de individuos no heterosexuales, y se remarca mediante la palabra “comunidad” el hecho de que forman o deben formar un conjunto unido. Las diferentes letras representan cada una de las identidades posibles en esta comunidad:

G: Gays. Se designa así a los homosexuales masculinos.

L: Lesbianas. Se designa así a las mujeres homosexuales.

T: Transgénero, que designa a las personas que nacidas en un sexo cambian de género de modo permanente en la adultez. Incluyen a las travestis, las transgénero y las transexuales. Se puede agregar una segunda T. Cuando las travestis o las transexuales han solicitado que se reconozca mediante una letra su identidad autonómica.

En algún caso se han usado tres TTT, para remarcar que transgéneros, travestis y transexuales son identidades distintas. Sin embargo, no existe un uso unificado de estas modalidades, que cambian según el país y el grupo de que se trate.

B: Bisexuales. Se los agrega porque reconocemos su existencia y la discriminación que sufren por su sexualidad no heterosexual, pero muy rara vez hay organizaciones formales que los representen.

Hay designaciones locales: por ejemplo, las Travestis en México suelen designarse como "vestidas", y en algunas asociaciones brasileñas a los varones que forman pareja con las travestis se los llama "liberados".


En los últimos tiempos, algunas asociaciones han agregado la Q de Questioning (o sea "investigando, haciendo preguntas"), para aquellas personas que afirman que están indagando sobre su identidad sexual, e incluso una A para los asexuales, que son los individuos de bajo o ningún impulso sexual.

En Latinoamérica algunas asociaciones y grupos prefieren utilizar la Q como abreviatura de "Queer", la palabra inglesa que significa "Extraño" y que configuró por mucho tiempo un mote peyorativo, tratando de resignificarla y empalmarla con la corriente académica universitaria denominada Queer Studies. Al ser intraducible al castellano, en algunas partes se dice directamente "Estudios Queer".



## Capítulo 2

# El gobierno de la organización



El primer paso para organizarse formalmente es definir la estructura administrativa y de gobierno, es decir, las instancias formales que van a gobernar y administrar la organización. En este capítulo, definiremos los pasos mínimos para lograrlo y la composición básica de dicha estructura.





## La Política Organizacional: establecimiento de ejes transversales

Antes de definir la estructura formal que la organización adoptará, es importante que sus miembros definan el marco ideológico que orientará y guiará el proceso de organización. La estructura que el grupo adopte será, a su vez, el marco de las acciones futuras que realice. Por tanto, explicitar sobre que ejes fundamentales se desarrollará la política de la organización es de vital importancia.

Se denomina a estos ejes como transversales porque atraviesan todas las acciones que la organización lleva a cabo y orientan y enmarcan todas las decisiones que ésta toma. Por eso es de especial relevancia que los miembros lleguen a un acuerdo y expliciten cuales serán dichos ejes para su organización. Por otro lado, este componente ideológico es el que habitualmente se expresa en la misión, la visión y los objetivos organizacionales que, como más adelante veremos, son el primer paso de la planificación estratégica de la organización y el marco de toda acción que la misma desarrolle.

Muchas veces, los ejes que atraviesan la política organizacional se expresan bajo la forma de **valores o principios** que el grupo adopta como propios y con los que se identifica y compromete. Son elementos que los miembros consideran suficientemente valiosos y relevantes para ser sostenidos en cada acción que realicen. En el caso de organizaciones o grupos GBT algunos valores pueden ser: la integración social, la no discriminación, el respeto, la tolerancia, la igualdad de derechos y oportunidades, etc. Otras veces son **lineamientos o perspectivas** muy generales que encuadran o dan un marco a las acciones y fundamentan la toma de decisiones. La mayoría de los grupos GBT adoptan, por ejemplo, la perspectiva de género, el enfoque de derechos o ciudadanía o la lucha contra la homofobia como lineamientos orientadores de sus políticas.

### Actividad:

Si tu grupo esta en proceso de organizarse...¿qué valores, principios, perspectivas o lineamientos te gustaría que sean tenidos en cuenta en la definición de la política organizacional? ¿Por qué?

Si perteneces a una organización...¿conoces los valores, principios o lineamientos que definen la política de la organización? ¿estás de acuerdo con ellos? A veces, con el paso del tiempo, algunos valores o principios pueden quedar desactualizados y no coincidir con las necesidades reales de la comunidad o con situaciones y hechos actuales. Otras veces, surgen otros superadores o mas adecuados. En ambos casos, es necesario reverlos. ¿Ocurre eso con alguno de los valores o lineamientos que sostiene tu organización?

## Los estatutos y reglamentos

Todo grupo tiene reglas que organizan los intercambios de sus miembros dentro de este. Establecen los roles y las relaciones entre ellos, definen tiempos y espacios, etc. Generalmente, cuando el grupo es informal las reglas no están escritas. Están implícitas, cada miembro las conoce y las sigue sin necesidad de explicitarlas en ningún lugar. Constituyen “la forma en que se hacen aquí las cosas desde siempre”. Pero en el proceso de organización formal esto puede traer algunas dificultades.

En primer lugar, a raíz del crecimiento mismo de la organización acerca del que hablábamos en el capítulo anterior. La incorporación de nuevos miembros implicará que estos deban aprender las reglas que rigen las relaciones entre los miembros y las acciones que se hacen. Sin embargo, al no estar estas escritas los recién incorporados podrían recibir varias versiones diferentes de una misma regla o la misma regla con diferentes matices. O por el contrario, estos podrían proponer nuevas formas de definir “como hacer ciertas cosas” al no conocer como estas se han hecho históricamente ni la razón o el motivo por el que las cosas se hacen de esa manera. De hecho, ellos no participaron del hecho o situación inicial que dio origen a dicha norma. En segundo lugar, versiones diferentes o con distintos matices de la misma norma, como decíamos antes, pueden llegar a causar conflictos entre los mismos miembros históricos del grupo cuando llegue el momento de aplicarla a una situación concreta. Esto debido a que en la práctica tendrán respuestas diferentes para resolver la misma situación.

Para evitar este tipo de confusiones y divergencias que llevan necesariamente a conflictos es necesario que las reglas y normas estén claramente escritas, evitando al máximo la ambigüedad. De esta manera, cada vez que haya alguna duda respecto de las mismas, estas podrán ser consultadas. Por otro lado, quienes se incorporen a la organización podrán conocerlas desde el primer momento. Así se evita que diferentes versiones o versiones matizadas de la misma regla circulen simultáneamente en la organización, con los conflictos en potencia que esto implica.

Las reglas o leyes que rigen en una organización se expresan por escrito en un **estatuto**. Este se redacta siguiendo los lineamientos que definen la política organizacional, que explicamos previamente. El estatuto cumple dos funciones principales:

- Explicita la misión, visión, propósitos y política organizacional que orienta las acciones y la toma de decisiones de una organización. De esta manera, queda claramente establecido el marco en el que la organización desarrolla sus tareas y siendo de público conocimiento tanto para los miembros de la organización como para las personas externas.
- Define roles y proporciona reglamentos para cada uno. Establece responsabilidades para cada una de las personas que trabajan en la organización.

Los estatutos son definidos, generalmente, por los mismos miembros de la organización, con la colaboración de un asesor legal. Una vez que la política organizacional, la misión, la visión y los objetivos están definidos, los miembros analizan el contenido futuro del estatuto y lo redactan.

Habitualmente, los estatutos cuentan con los siguientes puntos (aunque podrían variar según los requerimientos legales de cada país):

- La naturaleza de la organización
- La misión, visión, objetivos y políticas de la organización
- La naturaleza de sus miembros (esto es, los requisitos para formar parte de la misma)
- La Asamblea General (características, funciones, atribuciones, requisitos para formar parte de la misma)
- La Dirección Ejecutiva (características, funciones, atribuciones, requisitos para serlo)
- Frecuencia de las reuniones de los miembros y socios
- Disolución y acuerdos

Dentro del estatuto se incluyen los **reglamentos**. Estos son más precisos y definen la división de roles y tareas al interior de la organización. Establecen claramente los deberes y responsabilidades de cada rol, sus funciones y atribuciones y los requisitos para ocuparlo. Asimismo, establece los límites y alcances de cada cargo marcando y diferenciando con precisión la tarea de cada uno. En resumen, son las guías de procedimiento de cada organización. Si el estatuto es la constitución de la organización, los reglamentos son las leyes que la rigen.

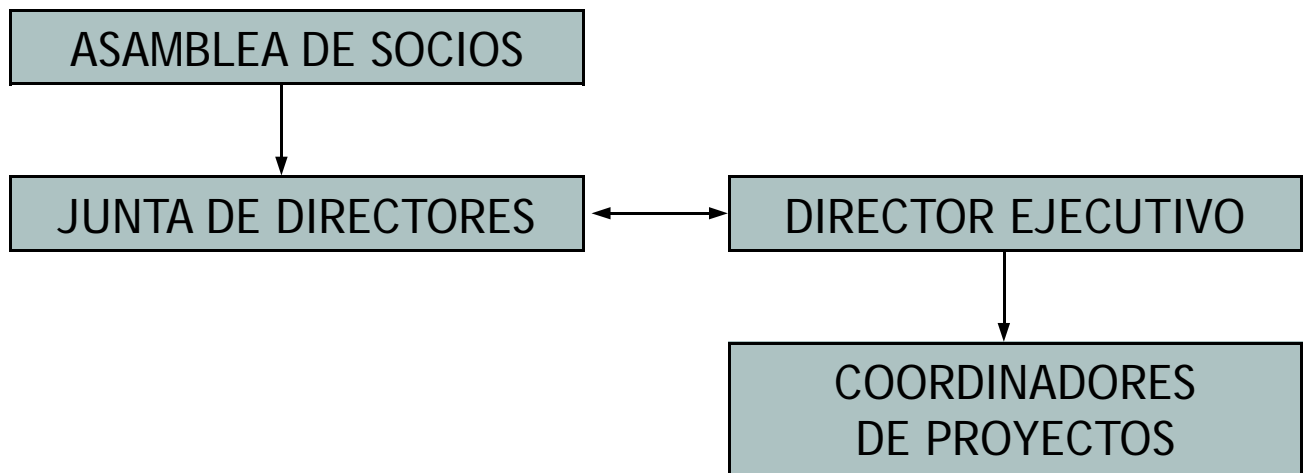
Como se puede observar, establecer un estatuto y los reglamentos es el siguiente paso para dotar de estructura formal de gobierno y administración a una organización. Con frecuencia, con el paso del tiempo puede tornarse necesario rever el estatuto, así como también la política organizacional, para mantenerlo actualizado. Aunque dado que es la constitución misma de la organización (en el sentido de ley máxima) esto no debería ser realizado ni con demasiada frecuencia ni sin el consenso de los miembros de la organización.

### Actividad:

Lee el estatuto de tu organización (o de alguna organización amiga que te sirva de modelo). ¿Cumple con los elementos mínimos que un estatuto debe tener? ¿Es claro y conciso? ¿Lo habías leído previamente?

## La Asamblea y la Junta de directores: roles y funciones

Las organizaciones pueden adoptar diversas estructuras para su gobierno y administración. Sin embargo, la que ha demostrado ser más exitosa y efectiva es la siguiente:



La clave de este esquema de estructura es que divide las funciones políticas de las administrativas y ejecutivas. De esta forma, nunca están concentradas en las mismas personas. Las primeras corresponden a la Asamblea y a la Junta de directores (o junta directiva o comisión directiva).

La **Asamblea** está conformada por todos los socios de una organización. Los requisitos para ser considerado socio (y por tanto para participar de la Asamblea) son definidos por cada organización en su Estatuto. Asimismo, también debe definirse la frecuencia con que se reunirá este órgano y como funcionará.

La asamblea delega en una **Junta de Directores** (también llamada comisión directiva) las funciones políticas dentro de la organización. No hay ningún modelo general acerca de cómo debería conformarse esta instancia de gobierno. Cada organización define en su estatuto el número de miembros de la misma, los requisitos para ser elegido para formar parte de ella, la frecuencia de las reuniones, sus responsabilidades y atribuciones, su organización interna, etc. Por ejemplo, una organización puede decidir que la Comisión Directiva este conformada por 6 miembros con más de 2 años de antigüedad como socios de la organización y profundo conocimiento de la misma. Asimismo, que deben ser elegidos por mayoría por la Asamblea y reunirse cada tres meses. Lo que es común a todas las juntas directivas es que sus miembros no dependen económicamente de la organización ni trabajan en la ejecución de ninguno de los programas o servicios que ella brinda.

La función principal de la **Junta de Directores** es la de definir las políticas generales de la organización. Muchas veces también tienen a su cargo la supervisión legal y fiduciaria de la misma y la recaudación de fondos. Se ha demostrado que las juntas llegan a su nivel óptimo de eficacia cuando se dedican a establecer los lineamientos políticos y estratégicos de la organización en vez de dirigir programas o poner en práctica sus propias directrices.

Generalmente, esta instancia de gobierno organizacional tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- Definir la misión, visión y propósitos de la organización
- Seleccionar al Director Ejecutivo
- Apoyar al Director Ejecutivo y evaluar su accionar
- Realizar y garantizar la planificación estratégica de la organización
- Recaudar fondos y obtener recursos
- Elaborar el presupuesto anual organizacional
- Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización (pero no ejecutarlos ni llevarlos a cabo)
- Cuidar la imagen pública de la organización
- Servir de tribunal de apelación
- Evaluarse a sí misma

#### Actividad:

Piense en la estructura de su organización (o de alguna organización amiga que le sirva de modelo)...¿posee asamblea y junta de directores? ¿estas tienen las mismas funciones que las aquí enumeradas? ¿qué diferencias observa?

## El Director ejecutivo y los Coordinadores de Proyectos: roles y funciones

Como dijimos anteriormente, la efectividad de este modelo radica en que las funciones políticas y las funciones ejecutivas y administrativas dentro de la organización son realizadas por personas diferentes. En resumen, quien diseña las directrices y los lineamientos no es quien los lleva a la práctica. Si la primera función debe estar a cargo de una Junta de Directivos (con las características que antes enumeramos), la segunda corresponde al **Director Ejecutivo**.

La Junta o Comisión Directiva selecciona al Director y confía en él la tarea de ejecutar y poner en práctica los lineamientos que sus miembros definieron, bajo la forma de programas, servicios o proyectos. Es función del Director Ejecutivo dirigir e implementar las acciones, coordinarlas y administrar los recursos para que estas sean correctamente ejecutadas.

Por supuesto, estas acciones (organizadas como proyectos o servicios de la organización) deben estar en un todo de acuerdo con la misión, visión, objetivos y políticas definidas por la Junta de Directivos.

Es muy importante establecer claramente los límites entre ambos cargos. La Junta de Directores, si bien define la política organizacional, no puede establecer cómo ésta será llevada a la práctica. Es decir, define el marco y los lineamientos generales pero no diseña acciones, programas, proyectos o servicios para ponerlos en práctica. Tampoco establece el uso que se hará de los recursos dentro de esos programas o servicios. Éstas son tareas exclusivas del Director Ejecutivo.

Sin embargo, las acciones que éste implemente deberán estar enmarcadas dentro de los lineamientos y políticas que la Junta establece para la organización. Al mismo tiempo, deberá rendir cuentas en forma periódica ante la Junta en relación con el desarrollo de los programas, proyectos o servicios de la organización y el uso de los recursos y los fondos.

Por lo tanto, como se puede observar, es fundamental la clara distinción de roles y funciones entre uno y otro cargo. Pero por otro lado también es vital la comunicación y el intercambio fluido entre ambos puestos: la Junta de Directores apoyando y supervisando el trabajo del Director Ejecutivo y éste rindiendo cuentas e informando a la primera acerca de la marcha de las actividades y la administración de los recursos.

Generalmente, en una organización se desarrolla más de un programa, proyecto o actividad. A veces, existen distintas áreas que funcionan en paralelo. Por ejemplo, una misma organización puede tener un programa de consejería entre pares, desarrollar un proyecto de prevención de VIH/sida, poseer un área de asesoría legal y otra de cultura funcionando simultáneamente. Como son actividades de diferente índole y características, es recomendable que cada una de ellas esté a cargo de una persona distinta que la dirija, administre y organice. Esta es tarea de los **Coordinadores de Proyecto**. Cada coordinador tiene a su cargo un área, programa, proyecto o actividad dentro de la organización y es responsable por su funcionamiento y ejecución. Los coordinadores rinden cuentas ante el Director Ejecutivo respecto de la marcha de su programa

o actividad. El Director Ejecutivo es quien coordina la totalidad de los programas que funcionan en la institución y eleva los informes de cada coordinador a la Junta de Directores.

Finalmente, es importante volver sobre la diferencia entre la Junta de Directores como instancia política de la organización y el Director Ejecutivo y los Coordinadores de Proyecto como instancias ejecutivo-administrativas. Éstos últimos son considerados empleados de la organización. Por su trabajo generalmente reciben una remuneración económica. Por esto mismo, y de acuerdo a lo expresado en el apartado anterior, no pueden formar parte de la Junta de Directores por depender económicamente de la organización. Sin embargo, como socios, tienen derecho a formar parte de la Asamblea aunque no puedan ser elegidos por esta para integrar la Junta o Comisión Directiva. De esta manera, se hace efectiva la división de los roles dentro de la estructura organizacional.

En algunos casos, el poco desarrollo de las organizaciones gay-lésbico-trans y la rigidez de algunos sistemas legales no permite que desde el principio el Director Ejecutivo o su equivalente sea formalmente "empleado" de su organización, porque una ONG en ese país, estado, provincia o región en particular ha sido concebida como una organización de beneficencia donde nadie cobra por su tarea: sin embargo, este modelo es muy antiguo e ineficaz, y las ONG's de minorías sexuales (o GTH) deben tener presente que, en la medida de lo posible, el Director Ejecutivo debe cobrar una retribución por su trabajo y llevar esta realidad a la formalización legal (por ejemplo, mediante una reforma del Estatuto, si es necesaria) lo antes posible.

#### Actividad:

Ahora que ya conoces cómo es la estructura formal de la organización efectiva incluyendo los roles que la componen y las funciones de cada uno piensa:

La estructura de tu organización...¿se parece a la estructura aquí presentada? ¿Qué tiene en común con ella? ¿En qué se diferencia?

Si perteneces a un grupo que aún no se ha organizado formalmente...¿te imaginas a tu grupo funcionando bajo esta estructura? ¿Cómo sería? ¿Qué consideras que le falta a tu grupo para poder adoptar una estructura como ésta? ¿Cómo podrían resolver esas falencias para poder lograr desarrollar esta estructura formal?



## Estilos de Dirección y Administración

Cada rol en una organización requiere de un perfil particular para ser desempeñado. Este perfil es un conjunto de atributos, características, habilidades y conocimientos que una persona debería poseer para desempeñar exitosa y eficazmente ese rol. Cuando se selecciona a un sujeto para ocupar determinado lugar en la organización, se elabora el listado de atributos necesarios para llevar adelante ese puesto, y esto se llama *diseñar el "perfil"* de la persona buscada. Luego, se evalúa quién, entre los aspirantes a ocupar el rol, se acerca más al perfil solicitado por poseer las características, habilidades o atributos que allí se listan.

Para ocupar cargos directivos, como los antes explicados, generalmente se necesita un perfil de **liderazgo**. Esto es, poseer los atributos y habilidades de un líder.

Es difícil definir qué es un líder ya que, como veremos, hay diferentes formas de serlo. Sin embargo, toda persona que sea reconocida en ese rol tiene, al menos, la cualidad básica de poder influir sobre los demás miembros de su grupo o comunidad favoreciendo o inhibiendo la realización de determinadas acciones. Esto es lo que identifica al líder más allá del estilo de liderazgo que adopte.

La mayoría de las veces los líderes surgen naturalmente. Siempre, en un grupo o comunidad, ante ciertas situaciones, hay alguien que asume la dirección y los demás, ya sea por identificarse con él, por guardarle afecto o tenerle confianza, aceptan esa dirección. Precisamente, el afecto, la confianza y la identificación con esa persona en el lugar del líder hacen que éste pueda influir en los demás. Como resultado de esto el líder es quien puede movilizar y organizar a su comunidad para la resolución del problema común o para conseguir la misión propuesta.

En las organizaciones, esta capacidad de influencia puede lograr que los miembros se identifiquen con la misión y la visión organizacional para que trabajen en su realización.

Hay varios estilos de liderazgo que se pueden desarrollar en la dirección de una organización. Una posible clasificación es dividir los estilos según el grado de participación que se da a los otros miembros del grupo, los dirigidos, en la toma de decisiones respecto de lo que se hace en la organización. Así podemos, a grandes rasgos, identificar tres estilos básicos:

**Centralista:** La toma de decisiones está centralizada en el líder. Éste decide unilateralmente consultando en pocas ocasiones a los otros miembros de la organización. La participación de estos es poca y limitada a la ejecución de las acciones decididas por el líder. En este estilo el líder **manda**. Identifica un problema, considera alternativas de solución, selecciona una e indica a otros lo que hay que hacer. Puede o no considerar lo que los miembros del grupo pensarán o sentirán sobre la decisión pero estos no participarán directamente en el proceso de toma de decisiones. Este tipo de líder, a veces, **vende** (en el sentido de que trata de que los demás acepten su decisión, lo que equivale a comprarla). Toma la decisión sin consultar al grupo pero, en lugar de simplemente anunciarla, trata de persuadir a los otros miembros de que la acepten, indicándoles cómo se beneficiarán con la misma.



**Democrático:** El líder toma las decisiones pero tiene en cuenta la opinión y el aporte de los otros miembros del grupo, les consulta. Este estilo puede tener dos variantes. En una, el líder **prueba**. Identifica el problema y propone la solución pero antes de tomar la decisión final busca las opiniones de quienes la implementarán. En la segunda variante, el líder **consulta**. Desde el comienzo da la oportunidad a los miembros del grupo de participar en la toma de la decisión. Se presenta el problema y la información relevante y se pide al grupo su opinión. Finalmente el líder selecciona la solución que considera mas adecuada y prometedora.

**Laissez-faire (“dejar hacer”) o de libre iniciativa:** El líder es solo un guía u orientador. Confía en las habilidades y capacidades de cada miembro y permite que cada uno tome las decisiones que considere necesarias y apropiadas para la resolución de las tareas. Deja que cada uno haga según el propio criterio y toma pocas decisiones. Este líder **une**. Participa en la discusión como un miembro más del grupo y acepta de antemano llevar a cabo cualquier decisión que este tome.

Aquí, se expresan las ventajas y desventajas de cada uno.

Estilo de dirección: **Centralista**

### Ventajas

- Este estilo permite tomar decisiones en forma rápida e inmediata. La consulta a otros miembros del grupo y el llegar a consensos y acuerdos puede tomar bastante tiempo. Y ante ciertas situaciones es necesario decidir en forma urgente los pasos a seguir. Por lo que tomarse el tiempo necesario para poner las decisiones a consideración de los demás podría ser perjudicial para la resolución de las situaciones urgentes y por tanto, para los intereses del grupo.

### Desventajas

- Puede generar desmotivación en los miembros de la organización ya que la posibilidad de participación de estos en la toma de las decisiones es poca o ninguna. Esto puede hacer que los miembros de la organización no se identifiquen con las decisiones tomadas, no la sientan como propia (a la organización) y por lo tanto, se reduzca su sentido de pertenencia a la misma. Como resultado, podrían sentirse no comprometidos con la misión y visión de la organización y poco involucrados con las acciones emprendidas por esta. A mediano y largo plazo, esto podría desembocar en la desmovilización y desorganización del grupo.
- Las decisiones tomadas unilateralmente por el líder podrían ser sentidas como impuestas y autoritarias por el resto de los miembros del grupo generando conflictos internos.
- También podría generarse demasiada concentración en la toma de decisiones. Como posible resultado, la organización podría verse excesivamente afectada en caso de que el líder, por alguna razón llegase a faltar en algún momento. Al no participar en la toma de decisiones ningún otro miembro del grupo se ejercitaría en esa capacidad. Y de faltar el líder nadie tendría los atributos necesarios para

reemplazarlo eventualmente, dejando en un vacío de dirección a la organización.

Estilo de dirección: **Laissez-faire**

### Ventajas

- Este estilo puede favorecer el desarrollo de aptitudes y capacidades de los otros miembros del grupo. Estos pueden aumentar su autoconfianza y autoestima. El líder confía en ellos y pueden sentir que tienen la capacidad de resolver las distintas situaciones. Esto podría generar mayor motivación en el resto de los miembros del grupo.

### Desventajas

- La organización podría resentirse ante la falta de una dirección clara, o una instancia que organice y coordine las diferentes acciones que se desarrollan en ella. Al tener absoluta libertad para tomar decisiones, cada miembro del grupo podría tomar una decisión contradictoria u opuesta a otra tomada por otro miembro en forma independiente. Como resultado se pueden generar conflictos internos. La organización puede llegar a colapsar ante la falta de alguien que coordine y articule las diferentes decisiones que se toman a diario en un grupo.

Estilo de dirección: **Democrático**

### Ventajas

- Al favorecer la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones estos se sienten más comprometidos e involucrados con las acciones que se decida llevar a cabo. Esto aumenta su sentido de pertenencia a la organización, su adhesión a la misión y objetivos que esta sostiene y su motivación para trabajar en pos de su consecución.
- La pertenencia y el compromiso para con el grupo se potencia, asimismo, porque hay una mejor distribución de la información relevante (más democrática). Todos conocen todo pudiendo estar en pie de igualdad a la hora de decidir y opinar.
- También se potencia el sentimiento de autoconfianza en los miembros del grupo, que comienzan a confiar en su capacidad para proponer soluciones y llevarlas a cabo. Esto favorece su propio desarrollo como líderes pudiendo ocupar ese lugar cuando este quede vacante.

### Desventajas

- No es un estilo muy apropiado en las situaciones en las que hay que tomar decisiones en forma rápida y urgente. Dado que consultar a los demás y poner las

propuestas a su consideración lleva tiempo, la toma de decisiones bajo este estilo generalmente es mas lenta, pues se intenta llegar a consensos y acuerdos. Esto podría ser un obstáculo en aquellos momentos en los que las decisiones deben ser tomadas de manera inmediata.

Podríamos preguntarnos cuál de los tres estilos es más apropiado para utilizar en la dirección de una organización. La respuesta es ninguno en especial. Todos tienen sus ventajas y desventajas. Precisamente, una cualidad positiva del líder es poder ser flexible y alternar los tres estilos de acuerdo a:

- La naturaleza de la situación a enfrentar;
- Las necesidades y deseos de quienes son dirigidos;
- Las preferencias personales del líder.

Por supuesto, siempre es preferible que el líder favorezca la participación del resto de los miembros de manera democrática, distribuya la información compartiéndola con los demás, consulte, ponga a consideración, etcétera. Sin embargo, ya vimos que ante determinadas situaciones esto puede volverse perjudicial y obstaculizar la resolución de esas situaciones. El líder flexible sabe adaptar su estilo ante cada situación, escogiendo cada vez el estilo que más se adecua a las necesidades del momento. Lo realmente perjudicial es perseverar en un único estilo de manera indiscriminada sin reconocer las particularidades de cada situación. También es importante que el líder considere las preferencias de aquellos a quienes dirige.

Algunos autores han identificado un tipo particular de líder: el **líder transformador**. Entre sus características está la de favorecer el desarrollo personal de todos los involucrados (aquellos que dirige y él mismo). Un líder que favorezca y potencie el desarrollo de capacidades y habilidades de los miembros de su organización no sólo la beneficia en el plazo inmediato sino también a futuro.

Los liderazgos tienen ciclos. Llegan momentos en que se evidencia la necesidad de recambios en los puestos de dirección por múltiples razones: agotamiento del propio líder por las exigencias del rol, surgimiento de propuestas más novedosas y adecuadas a la realidad actual del grupo, etc. Cuando la concentración de la información y de la toma de decisiones en una sola persona es excesiva y no hubo espacios para el desarrollo de otros miembros del grupo, el recambio y el reemplazo del líder por alguien nuevo podría verse dificultado. Como consecuencia, la organización podría llegar a encontrarse ante un vacío de dirección. El liderazgo transformador, que potencia y desarrolla a aquellos que son dirigidos, favorece que alguno de ellos, en algún momento, pueda ocupar el lugar de líder favoreciendo al sano recambio periódico de los puestos directivos que toda organización necesita.

### Atributos de un líder transformador

- Tiene la capacidad de organizar y dirigir
- Es democrático
- Es motivador, moviliza e induce al grupo a progresar hacia el cumplimiento de las metas
- Promueve la participación
- Se comunica con los otros miembros del grupo fluidamente, comparte la información con los demás
- Es amable y reacciona positivamente frente a la crítica constructiva
- Delega responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando su desarrollo y potenciando sus capacidades
- Es respetuoso de la disidencia
- Es modelo e inspiración para otros miembros del grupo y la comunidad
- Sabe escuchar
- Apoya a los otros miembros del grupo, aconseja y orienta

### Actividad:

Si ocupas puestos de dirección en tu organización, elabora una lista de las características, habilidades, atributos y capacidades que consideras relevantes de ti mismo. Una vez que este confeccionada compárala con alguno de los estilos de dirección antes descriptos. ¿Con cuál guarda mayores semejanzas? ¿Por qué? ¿El estilo de dirección que posees ha resultado el adecuado para tu organización o grupo y sus necesidades?

Si no ocupas un puesto de dirección, elabora la misma lista y responde: ¿crees que posees los atributos necesarios para, en algún momento, dirigir tu organización? ¿Cuál crees que falta desarrollar para lograr esto? ¿Cómo podrías potenciarlo?

## La rendición de cuentas

Como se expresó en los apartados anteriores, una organización eficiente divide las funciones políticas, a cargo de una Junta de Directores, de las funciones administrativas y ejecutivas, llevadas a cabo por el Director Ejecutivo y los Coordinadores de Proyecto.

Entre las funciones del Director Ejecutivo está la de administrar los fondos de la manera más adecuada posible para la satisfactoria ejecución de los programas y sostenimiento de los servicios de la organización. Otra de sus funciones es la de tomar las decisiones más adecuadas, según su criterio, para el desarrollo de los proyectos institucionales.

Como previamente explicitamos, la Junta de Directores sólo puede apoyar y acompañar estas decisiones pero no inmiscuirse en ellas ni tomarlas en lugar del Director Ejecutivo ya que la Junta no ejecuta sino que sólo establece los lineamientos políticos que enmarcan las acciones.

De todos modos, el Director Ejecutivo (y los Coordinadores de Proyecto) deben, periódicamente, rendir cuentas antes la Junta acerca de la marcha de las acciones, el desarrollo de los programas y el uso de los fondos. Esto, debido a que una de las funciones de la Comisión Directiva es la de evaluar al Director.

En este sentido, es importante que en los estatutos se prevea y se asiente claramente la modalidad y la periodicidad en que la rendición de cuentas será hecha.

La rendición de cuentas tiene dos dimensiones. Una es la **técnica**, en la que el Director Ejecutivo y los Coordinadores de cada proyecto informan acerca del desarrollo de los programas y el funcionamiento de los servicios en el período considerado. Esto incluye si las metas están siendo o no alcanzadas, obstáculos encontrados, elementos facilitadores imprevistos, número de beneficiarios a los que se logró brindar el servicio, cambios y modificaciones en la modalidad de prestación, etc.

La otra dimensión es la **financiera**. Aquí el Director Ejecutivo y los Coordinadores deben informar a la Junta acerca del uso de los fondos incluyendo modalidad de administración, gastos realizados, etcétera.

Un buen sistema de rendición de cuentas permite que todos los miembros de la organización conozcan la situación de la misma, en lo técnico y en lo financiero. La periodicidad de este proceso permite que esta información esté siempre actualizada y que así cada miembro pueda hacer un seguimiento constante del estado y desarrollo de la organización. De esta manera se facilita la toma de decisiones, al contar con la información necesaria, pudiendo planificar los pasos a seguir. Por otro lado, la rendición de cuentas periódica mantiene las cosas claras dentro del grupo evitando conflictos y otorgándole credibilidad ante los ojos de los propios miembros y de las personas externas a la organización. En resumen, la rendición de cuentas favorece la transparencia.

### Actividad de integración: “El organigrama”

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización y de la distribución de los roles y los cargos en ella. Cada miembro de la organización es ubicado en un recuadro. Luego los recuadros son unidos con flechas para representar las relaciones de jerarquía dentro de la institución. Cuando las flechas son verticales, eso significa que quien esté debajo está subordinado a la persona que esté por encima de él.

Toda organización que posea una estructura formal debe ser capaz de elaborar y presentar su organigrama. De hecho, muchos organismos financiadores lo exigen al momento de seleccionar organizaciones para donar sus fondos. El organigrama demuestra que la organización posee una estructura formal concreta que le permite administrar eficientemente los fondos que reciba. De esta forma, poder presentar un organigrama de la propia organización le otorga mayor credibilidad ante los ojos externos.

Con relación a esto, te invitamos a que elabores el organigrama de tu organización. Para eso sigue estos pasos:

a) Haz una lista de todas las personas que trabajan en tu organización, ya sea que dependan económicamente de ella, ya sea que trabajen en forma voluntaria. Define concretamente junto a cada una qué tareas específicas realiza en la organización.

b) Ahora ubícalas de acuerdo a su jerarquía dentro de la organización. Por ejemplo, en nuestro modelo organizacional la Asamblea esta por encima de todos los cargos. Por debajo de ella vienen la Junta de Directores y el Director Ejecutivo. Esto interactúan entre si, y están al mismo nivel. Pero del Director Ejecutivo dependen uno o varios Coordinadores de Proyecto, por lo que van ubicados debajo de él o ella.

c) Finalmente únelos con flechas que indiquen las jerarquías que identificaste.

¿Qué diferencias y semejanzas encuentras entre la estructura que actualmente tiene tu organización y el modelo que presentamos en este capítulo? ¿Qué cambios introducirías en este organigrama y que cosas mantendrías? ¿Por qué?

Como verás, el realizar el organigrama de tu institución te permite, además, hacer un diagnóstico organizacional de ella, ya que posibilita visualizar la estructura formal que la sostiene al representarla gráficamente. Es como sacar una “radiografía” a la organización, ya que es un esquema de su esqueleto o estructura.

Si tu grupo aún no se ha organizado formalmente es una buena oportunidad para pensar en conjunto una posible estructura para la futura organización. Reflexionen y diseñen el organigrama que Uds. creen que debería tener su grupo una vez que se haya organizado de manera formal.



## Capítulo 3

# La sustentabilidad organizacional



Una vez que el grupo ha adoptado una estructura formal y ha comenzado a desarrollar acciones, surge el desafío de sostener a la organización y a los servicios que ella brinda en el tiempo. Éste es uno de los mayores retos para el grupo ya que implica mantener un ingreso de fondos constante. En este capítulo veremos como pensar una estrategia para la sustentabilidad organizacional.



## El concepto de sustentabilidad

Sostener a la organización y sus actividades funcionando en forma constante es uno de los principales desafíos para sus miembros y una de las funciones más críticas de la Junta de Directores. Como expresamos en el capítulo anterior, es tarea de los directores recaudar los fondos necesarios para mantener los servicios y programas y esto implica el diseño de una estrategia que permita lograrlo. Las organizaciones sin fines de lucro, tal como su nombre lo expresa, no producen ganancias que les permita sostenerse. Por esto, es crucial tener una buena estrategia de captación de fondos (ya que estos generalmente viene del exterior de la organización) para poder mantenerse y desarrollarse.

La sustentabilidad tiene tres dimensiones. La primera es la **institucional**. Ser una organización sostenible implica ser fuertes institucionalmente, tener una estructura formal con roles claramente definidos y tareas distribuidas y asignadas a cada uno, representados en un organigrama. En resumen, tener un buen sistema de gobierno y una institución bien estructurada. Esto es un indicador de que la organización es capaz de administrar fondos de manera eficiente y transparente, favoreciendo su credibilidad ante los financiadores externos.

La segunda dimensión es la **programática**. Es importante que la organización cuente con programas de acción claros, expresados en una misión, una visión y unos objetivos organizacionales concretos y bien explicitados. Una organización es creíble y sostenible cuando tiene en claro a dónde se dirige, cuáles son sus fines y qué es lo que quiere lograr. Eso permite que todo fondo que ingrese a la organización sea utilizado de manera eficiente pues será abocado a la consecución de los objetivos enunciados desde el principio.

La tercera dimensión es la **financiera**. La organización es sostenible cuando ha logrado desarrollar estrategias y mecanismos que le permitan generar y recaudar fondos y recursos de manera constante y cuando posee una estructura para administrarlos.

Las tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Con dinero pero sin programas de acción claros lo más probable es que derrochemos recursos y los logros sean mínimos en relación con los fondos disponibles. Esto es, haremos un uso poco eficiente del recurso. Con programas de acción bien definidos pero sin dinero no podremos ponerlos en práctica. Con dinero pero sin una estructura formal que gobierne a la organización y permita administrar los fondos haremos un uso igualmente ineficiente de los mismos. Gastaremos recursos obteniendo pocos resultados y logros en proporción.



## Administración de los recursos

Las estrategias para la obtención de recursos y recaudación de fondos pueden ser variadas. La organización puede sostenerse por el aporte voluntario de los beneficiarios de los servicios que presta; por cuotas mensuales que los socios brindan; donaciones; eventos que organiza como rifas, fiestas, etc.; consultorías o asesorías que brinda a otros organismos; financiamiento de agencias internacionales, organismos del estado o privados, etc. Habitualmente, las organizaciones combinan varias de estas y otras opciones. Es importante resaltar que la o las estrategias seleccionadas son parte de la planificación estratégica de la organización. Es decir, cuando esta planea sus acciones a mediano y largo plazo deberá también tener en cuenta como obtendrá los recursos para realizarlas y sostenerlas.

Por esto mismo, como la recaudación de fondos es un componente más de la planeación estratégica de la organización, se expondrá con mayor detalle en el próximo capítulo.

Sin embargo, una estrategia de recaudación de fondos debe estar acompañada por una estructura para la administración de estos. Un grupo en proceso de definición de su estructura formal, tal como se detallaba en el capítulo anterior, no solo debe pensar la estructura de gobierno de la futura organización sino también la estructura administrativa. Es decir, qué procesos y mecanismos formales llevará a cabo la organización para administrar los recursos y fondos que recaude.

Poder tener claramente definida la estructura administrativa no solo permite hacer un uso más adecuado y eficiente de los fondos sino que además posibilita un manejo transparente de los mismos. De esta manera, la organización gana en credibilidad interna, frente a sus socios y beneficiarios, y externa, frente a los organismos financiadores internacionales, estatales y privados. Así, finalmente, se favorece la sustentabilidad organizacional.

Por otro lado, dicha estructura posibilita saber de cuantos fondos uno dispone en forma inmediata y cuantos son necesarios para el funcionamiento de la organización. De esta forma, se pueden planificar mejor las acciones a realizar al conocer la viabilidad económica de las mismas.

Cuando el grupo está en su etapa informal previa a la definición de una estructura, una cuenta bancaria y un talonario de recibos pueden ser suficientes. Dado que los miembros se conocen bien entre si, pues el grupo se origina a partir de experiencias e historias compartidas, la administración se basa en la confianza mutua. Los gastos se deciden colectivamente y se presentan informes periódicos compartidos por todos los miembros. Por otro lado, en el inicio, los fondos suelen generarse por aportes de los mismos integrantes de la organización.

No obstante, cuando la organización comienza a crecer también crecen, se amplían y multiplican los servicios que brinda y las actividades que realiza. Esto requerirá más fondos que los que los propios integrantes puedan aportar debiendo buscarlos por fuera de la organización, a través de donaciones o financiamiento de otras agencias y organismos. El aumento del flujo de fondos demandará una estructura más formal para administrarlos eficientemente. Al mismo tiempo, toda agencia u organismo financia-

El receptor buscará asegurarse que la organización receptora de los fondos tenga la capacidad y la estructura apropiada para administrarlos adecuadamente y transparentemente.

Como mínimo, toda estructura administrativa debe contener:

- Libro de contabilidad
- Talonario de recibos y facturas de la organización
- Sistema para producir propuestas y proyectos a los organismos financiadores con roles definidos para esta tarea
- Declaraciones de flujo de caja
- Estado de ingresos
- Cumplimiento de todas las leyes y regulaciones fiscales vigentes en el país
- Auditorías regulares, internas y externas
- Presentación de un presupuesto

Es importante que la organización en proceso de formalización sea asesorada por un profesional contador para poder desarrollar todos estos requerimientos.

## La credibilidad de la organización: elementos que la sostienen

Una organización sin fines de lucro, por definición, no produce ganancias ni sus propios fondos. Por esto debe obtenerlos ya sea por aportes de sus socios como de manera externa a través de donaciones o financiamiento de agencias u organismos internacionales o nacionales, estatales o privados.

Por esto mismo es fundamental que los posibles financiadores, externos o internos, "crean" en la organización; en su misión, visión y objetivos; en su estructura de gobierno y en su capacidad de administración y uso de los recursos de manera eficiente y transparente.

La **credibilidad** de la organización frente a sus socios y beneficiarios y frente a los organismos potenciales fuentes de financiamiento es uno de los factores clave para la sostenibilidad organizacional. Asimismo, esta puede tener dos dimensiones. Por un lado, la **credibilidad administrativo-financiera**, respecto del uso y la administración de fondos. Por el otro, la **credibilidad político-programática**, respecto de la ejecución de los proyectos y la implementación de los servicios planificados.

Como fuimos adelantando previamente existen varios elementos que aportan a la credibilidad de una organización. Sin intentar ser exhaustivos enumeramos algunos:

### Credibilidad administrativo-financiera

- Poseer una estructura formal definida para la administración de fondos y cumplir con los requerimientos fiscales vigentes del país
- Poseer una estructura formal de gobierno claramente establecida y cumplir con los requerimientos legales del país para este tipo de organizaciones
- Realizar rendiciones de cuentas periódicamente
- Presentar el balance anual
- Presentar el organigrama claro y definido
- Someterse a auditorías externas
- Presentar un presupuesto

### Credibilidad político-programática

- Haber realizado la planificación estratégica de la organización
- Como consecuencia de los anterior, haber establecido con claridad la misión, visión y propósitos organizacionales
- Tener experiencia y antecedentes favorables en el desarrollo, ejecución y administración de proyectos y programas
- Haber realizado la sistematización de tales experiencias y trabajos previos
- Realizar seminarios y/o cursos temáticos

- Presentar públicamente las propuestas de acción
- Publicar las investigaciones realizadas y/o los materiales producidos

Estos son algunos de los elementos que otorgan credibilidad a una organización y por tanto, aportan a la sustentabilidad de esta.

### Actividad de Integración:

Piensa en tu grupo u organización y realiza una lista de elementos y características que posee y que tu crees que le otorgan credibilidad y aportan a su sustentabilidad. Compara tu lista con la que figura en el apartado anterior.

¿Qué coincidencias encuentras? ¿Tiene tu grupo u organización algún elemento que la hace creíble y que no figure en la lista? ¿Qué elemento de nuestra lista no posee tu organización pero crees que sería importante que tuviera y desarrollara? ¿Por qué? ¿En qué dimensiones percibes que tu grupo u organización es más creíble? ¿En los aspectos administrativo-financieros o en los político-programáticos?

Finalmente... ¿consideras que tu organización es sostenible?. Si no lo es, ¿qué elementos habría que potenciar o desarrollar, según tu criterio, para que lo fuera?



## Capítulo 4

# La planeación estratégica



En el proceso de desarrollo de una organización, el paso paralelo al establecimiento de una estructura formal de gobierno y administración es la elaboración del Plan Estratégico que guiará las acciones de esta. En este capítulo veremos como pensar la planeación estratégica para nuestras organizaciones.



## Introducción a la planeación estratégica

Como comenzamos a introducir en capítulos anteriores, uno de los elementos clave para la sustentabilidad de una organización es que sus miembros hayan desarrollado la planificación estratégica para ella. Muchas veces, cuando el grupo esté en sus inicios, en la etapa informal, la urgencia de las situaciones y las necesidades de nuestra comunidad, las ganas de hacer y desarrollar acciones y la ansiedad por resolver problemas nos lleva a desarrollar actividades de manera, la mayoría de las veces, improvisada y espontánea. Como resultado, suele producirse superposición de acciones o falta de coordinación entre ellas, con el consiguiente derroche y uso ineficiente de recursos materiales, humanos y financieros.

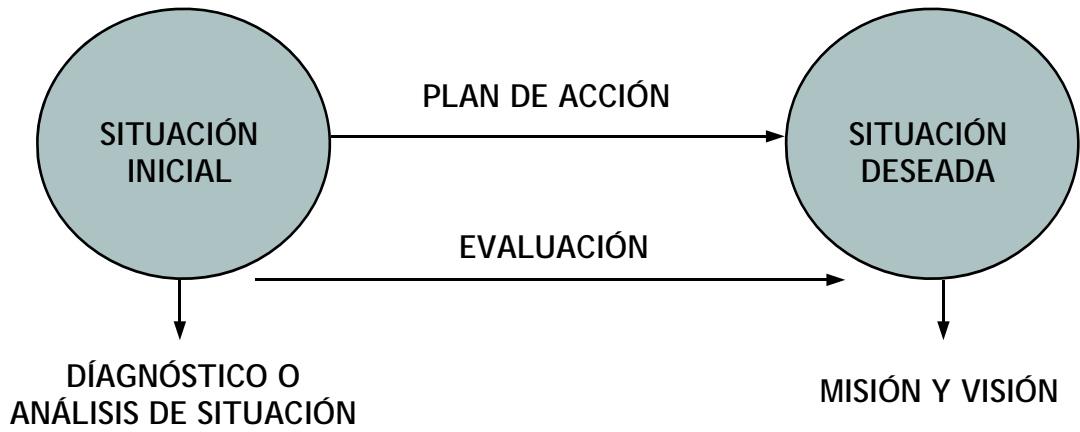
Cuando la organización comienza a crecer y desarrollarse también crece el número de beneficiarios y de acciones realizadas y servicios brindados. De esta manera se torna imperioso abandonar el estilo "espontaneísta" e improvisado de accionar para comenzar a planificar las acciones que se quieran desarrollar en función de objetivos y metas claras. Así se logra coordinar las acciones en relación con un fin determinado, aprovechando eficientemente los recursos y evitando el derroche y potenciando el impacto en la población destinataria. Por otro lado, la organización gana en credibilidad frente a su comunidad y frente a los financiadores.

Planificar implica varias acciones. En primer lugar, es **representarse**, pues debemos tener una buena caracterización de la población sobre la que queremos impactar, de los beneficiarios de nuestros futuros servicios y de sus problemas o necesidades a resolver. En resumen, debemos tener una detallada representación o diagnóstico de la situación inicial o punto de partida.

En segundo lugar, es **prever o anticiparse**. Al planificar debemos establecer claramente los objetivos que queremos alcanzar o el punto de llegada, esto es, el cambio que deseamos ver en la situación inicial que caracterizamos. En función de esto debemos prever o anticiparnos los pasos a seguir para lograrlo.

Finalmente, planificar también es **probar** ya que, por más que intentemos prever con todo detalle las acciones necesarias para lograr nuestros objetivos siempre nos encontraremos con imprevistos a lo largo de la ejecución de una planificación. Por esto mismo, ésta es siempre una hipótesis, prueba o intento. La realidad es demasiado compleja para que podamos prever todo lo que sucederá en ella a futuro por lo que nuestra planificación deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los imprevistos que surjan en el camino.

Poseer una planificación implica conocer la situación de la que parto y tener en claro mi misión, mi visión y los objetivos a los que quiero arribar. De esta forma, los integrantes de la organización tienen un marco definido que orienta y guía la toma de decisiones y las acciones posibles a realizar ya que éstas se deciden siempre en función de propósitos y fines conocidos y compartidos por todos.



## La planeación estratégica: funciones e importancia

En el proceso de desarrollo de una organización, el paso paralelo al establecimiento de una estructura formal de gobierno y administración es la elaboración del Plan Estratégico que guiará las acciones de esta.

La planeación estratégica es un proceso de producción de decisiones y acciones fundamentales. En su realización, los integrantes deciden lo que su organización es, lo que hace y por qué lo hace, todo lo cual orientará la toma de decisiones futura. Con el Plan Estratégico como marco, ya no se podrá decidir hacer cualquier cosa dentro de la organización, sino sólo aquello que aporte a la consecución de la misión, visión y objetivos dentro de los lineamientos y políticas allí expresados.

Denominamos a este tipo de planificación como **estratégica** por varias razones:

- **Reconoce que el grupo u organización no se encuentran solos en el mundo.** Por el contrario, están inmersos en un contexto en el que coexisten con otras organizaciones y grupos (otras organizaciones no lucrativas, otros grupos no organizados, otras comunidades, organismos gubernamentales, organizaciones privadas, agencias internacionales, etc.). Estos otros actores con los que se comparte el mundo y la realidad pueden tener diferentes puntos de vista y/o intereses sobre el mismo problema, o pueden tener otros problemas o necesidades diferentes a las de nuestro grupo, organización o comunidad. Esos puntos de vista y/o intereses pueden ser convergentes y coincidir en parte o totalmente con los nuestros. En ese caso se podrán establecer alianzas y trabajar articulada y cooperativamente. En otros casos, podrán ser divergentes y hasta opuestos. Entonces, estaremos ante un conflicto y tendremos que considerar la oposición a nuestras propuestas de esos grupos u organizaciones con intereses y/o puntos de vista opuestos a los nuestros.
- **Reconoce que la realidad es cambiante, turbulenta y dinámica.** Esto en parte está vinculado al punto anterior, ya que la diversidad de actores que interactúan en ella la dinamizan constantemente produciendo cambios todo el tiempo. De este modo, se parte de la concepción de que al planificar, uno puede prever gran parte de los que sucederá, pero no puede preverlo todos los cambios que se darán en el camino. Por esto mismo es necesario que la planificación sea flexible para adaptarse a los obstáculos u oportunidades no previstos que emerjan en el recorrido de la ejecución de las acciones.
- **Reconoce que hay una multiplicidad de problemáticas y necesidades en nuestras comunidades.** Este tipo de planificación permite establecer **prioridades**, jerarquizando algunos problemas sobre otros en función de su magnitud, gravedad, urgencia, etc.

Así, como un rompecabezas, la planificación estratégica tiene en cuenta las múltiples variables que se entrecruzan en la realidad (alianzas, opositores, amenazas, oportunidades, etc.) intentando incorporarlas a las decisiones que se tomen.



La **importancia** de la planeación estratégica radica en que nos permite tomar decisiones a partir del conocimiento de la propia organización y del contexto en que ésta se desarrolla, y ordenar y organizar las acciones institucionales a partir de este conocimiento. Si no conocemos bien nuestra organización ni el contexto en que se desenvuelve se corre un gran peligro de desaparecer, así como de perder grandes oportunidades de crecimiento. Si se conoce la propia organización pero no el contexto en que se ubica existen las mismas probabilidades de sobrevivir y de desaparecer. Pero si los miembros tienen un conocimiento profundo de su institución y del contexto de ella, existen grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.

**En resumen, el Plan Estratégico permite:**

- Examinar el entorno en el que se opera
- Identificar los temas estratégicos (problemas, necesidades, etc.) que se deben abordar prioritariamente
- Definir la misión y la visión de la organización indicando hacia donde se deben orientar los esfuerzos y las acciones
- Mejorar la toma de decisiones al servir de marco y guía para la misma
- Aumentar la eficacia de las acciones y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales
- Aumentar el apoyo político
- Otorgar a la organización mayor credibilidad frente a otras organizaciones, grupos y/o sectores de la sociedad
- Favorecer la sustentabilidad organizacional al ganar credibilidad y planificar y prever la recaudación y uso de fondos.

La primera tarea a realizar en el proceso de planificación estratégica es lograr un acuerdo inicial entre todos los involucrados para embarcarse en el. Luego se identifica a la población objeto y se establecen áreas de trabajo prioritarias vinculadas a las necesidades o problemas que esta posee. Algunos autores denominan este paso como "Análisis de situación". Como parte de este primer momento es esencial analizar las fortalezas y debilidades de la organización así como las amenazas y las oportunidades existentes en el entorno o contexto organizacional.

Para llevar a cabo esta tarea contamos con una herramienta específica:  
**La Matriz FODA.**

### Actividad: "Matriz FODA"

La matriz FODA es una herramienta para comprender la situación interna y externa de la organización o grupo, identificar recursos y analizar la viabilidad de las acciones futuras.

La matriz está dividida en 4 cuadrantes. Cada uno contiene el análisis de una variable diferente: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ubicadas de la siguiente manera:

<p><b>Fortalezas</b> Son factores internos de la organización o grupo que favorecen y permiten el logro de los objetivos y la realización de las acciones. Al identificarlas se convierten en recursos internos con los que la organización cuenta para cumplir su misión y visión. A las fortalezas hay que <u>potenciarlas y usarlas</u>. Ejemplo: Contar con un grupo de personas comprometidas con la misión organizacional</p>	<p><b>Debilidades</b> Son factores internos de la organización o grupo que impiden u obstaculizan el logro de los objetivos y la realización de las acciones. A las debilidades hay que <u>compensarlas o solucionarlas</u>. Ejemplo: Carencia de una persona capacitada en formulación de proyectos o propuestas</p>
<p><b>Oportunidades</b> Son factores externos a la organización o grupo que favorecen y posibilitan el logro de los objetivos y la realización de las acciones. Son recursos que se encuentran en el entorno o contexto organizacional con los que el grupo cuenta para cumplir su misión y visión. A las oportunidades hay que <u>aprovecharlas</u>. Ejemplo: Existencia de una ley que otorgue derechos a los homosexuales.</p>	<p><b>Amenazas</b> Son factores externos a la organización o grupo que impiden u obstaculizan el logro de los objetivos y la realización de las acciones. A las amenazas hay que <u>contrarrestarlas y sortearlas</u>. Ejemplo: Un nuevo presidente de la república muy homofóbico</p>

El análisis FODA es esencial para poder llevar a cabo un proceso de planificación estratégica ya que:

- Permite identificar los recursos internos y externos con los que el grupo cuenta para desarrollarse y cumplir su misión;
- Incorpora al entorno o contexto de la organización como factor esencial para el éxito o fracaso de las acciones;
- Posibilita hacer un análisis realista de la situación de la organización al identificar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) que el grupo pueda utilizar como recursos pero también los negativos (debilidades y amenazas) que puedan ser limitantes para el desarrollo de la organización.

Generalmente este análisis se realiza de manera grupal. Los miembros del grupo u organización discuten y reflexionan conjuntamente y van ubicando en cada cuadrante correspondiente el listado de factores que vayan surgiendo. De todos modos, el análisis FODA no es algo que debiera ser hecho una vez y para siempre. Da-

do que la realidad es turbulenta y cambiante, también la organización o grupo sufrirá modificaciones bajo la influencia de los cambios en su entorno o contexto. Nuevas oportunidades o amenazas no previstas surgen constantemente obligando a las organizaciones a cambiar su propia estructura para adaptarse al cambiante entorno en que se insertan. Esto torna al análisis FODA una tarea necesariamente periódica.

Ahora te sugerimos que tú, junto con tu grupo u organización, practiques llevar a cabo este análisis. Si están iniciando el proceso de planificación estratégica les servirá a modo de diagnóstico o análisis de la situación organizacional proveyendo valiosa información para el mismo. Si tu organización ya cuenta con un plan estratégico la información que el análisis FODA provea les permitirá hacer ajustes del Plan original a la situación real actual.

## La misión y la visión

Una vez que los miembros de la organización lograron realizar un buen diagnóstico de la situación de partida o situación inicial es importante representarse y definir claramente cual debería ser la situación de llegada. Generalmente, en la situación inicial se identifica algún problema o necesidad y la situación deseada final expresa la solución de este. Tener claramente definido a donde se dirigen los esfuerzos de una organización facilita la identificación y establecimiento de los pasos a seguir para llegar a ese punto. En resumen, si sabemos a donde queremos llegar, también sabremos que camino debemos recorrer para llegar allí.

La expresión mayor del punto de llegada ideal de un grupo u organización se expresa en su **misión**. Esta define “para que” existe una organización, cual es la razón para estar juntos, la “causa común” que nos une y en la cual invertimos todos nuestros esfuerzos como grupo.

La misión debe estar enunciada de manera clara y concisa, sin dejar lugar a interpretaciones ambiguas. Esto es fundamental ya que es la guía máxima de las acciones que una organización desarrollará por lo que no deben quedar dudas acerca de cual es la razón para realizar dichas acciones y hacia donde se dirigen esos esfuerzos.

Es esperable, también, que la misión surja por consenso entre los miembros del grupo ya que todos deberían compartirla y comprometerse con ella. Si es la expectativa de logro mayor de una organización se espera que todos sus miembros aúnen sus esfuerzos dirigiéndolos hacia el mismo punto de llegada, esto es, todos comprometidos y trabajando por la misma misión.

Toda misión debería contener los siguientes puntos básicos:

- **Propósito:** Indica los problemas o situaciones, identificados en el análisis inicial, que se deben cambiar y el deseo de lograr ese cambio. Expresa, muchas veces, los resultados esperados y utiliza verbos como reducir, mejorar, incrementar o disminuir. *Ejemplo: Mejorar la calidad de vida y la salud sexual*
- **Asunto al que se dedica su organización:** Explicita las actividades o programas a los que se dedica el grupo. Utiliza palabras vinculantes como “por medio de” o “a través”. *Ejemplo: Por medio de acciones de incidencia política y fortalecimiento de organizaciones comunitarias.*
- **Valores que guían:** Expresan los valores, principios o creencias compartidas por todos los miembros de la organización, que orientan las acciones. *Ejemplo: Favoreciendo la integración social, el respeto por los derechos humanos y la reducción de la homofobia y la discriminación.*
- **Beneficiarios:** Explicita quien recibirá los servicios y se beneficiara de ellos. *Ejemplo: En hombres gays, trans y otros HSH.*

La misión, generalmente, se asienta en el estatuto. Formalmente, en su enunciación se recomienda usar **verbos activos** para describir lo que la organización hace y evitar el uso de lenguaje técnico o característico de un sector para que todos los miembros de la organización y las personas externas a ella puedan entenderla. De hecho, uno de

Los fines de la misión es comunicar el fin mayor de la organización por lo que debe ser fácilmente **comprensible**. Además, debe ser lo suficientemente **breve** para que todos aquellos que estén vinculados a la organización puedan aprenderla y repetirla.

Junto con la misión, los miembros de la organización, en esta primera etapa de planeación, deben definir también la **visión**. Esta es una descripción breve de cómo la organización debe verse en el futuro cuando implemente sus estrategias y alcance su potencial. Básicamente, expresa el sueño de los miembros de la organización acerca de cómo quieren que esta sea en el futuro y a donde quieren que esta llegue. La visión debe:

- Ser una descripción clara, concisa y breve de cómo quieren los miembros de la organización que esta sea, en el futuro a mediano plazo.
- Desafiar e inspirar al grupo a lograr llevar a su organización a ese punto
- Ser el marco para la definición de los objetivos organizacionales, las estrategias y las acciones.

Una organización podría desarrollar su visión poniendo como plazo límite 5 años, por ejemplo. Entonces, para enunciarla sus miembros deberían hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Si todo tuviera éxito como sería nuestra organización en 5 años?
- ¿Qué logros nos gustaría recordar en 5 años?
- ¿Qué necesidades y expectativas de la población objeto podríamos cubrir?

Mientras que la misión se refiere al fin máximo de la organización, a los cambios que ésta busca producir en su entorno o en la población objeto, la visión se refiere a los logros internos que una organización quiere alcanzar, al grado de desarrollo que aspira a lograr o al lugar que quisiera ocupar en su sociedad. Se refiere a logros o características de la organización misma, cambios internos más que externos o contextuales. Por ejemplo, la misión de una organización X podría ser:

*"Mejorar la calidad de vida y la salud sexual y reducir el impacto de la epidemia de VIH/sida en hombres gays, trans y otros HSH por medio de acciones de incidencia política y fortalecimiento de organizaciones comunitarias favoreciendo la integración social, el respeto por los derechos humanos y la reducción de la homofobia y la discriminación."*

Entonces, los miembros de esta organización podrían pensar cómo la imaginan dentro de algunos años o qué características aspiran a que ésta adquiera. De esta forma, podrían enunciar su visión de este modo:

*"Nuestra organización será reconocida como un referente social y comunitario en la lucha contra la epidemia de VIH/sida en hombres gays y otros HSH cuyos esfuerzos de incidencia política y organización comunitaria favorecieron la reducción de la homofobia y la integración social, redundando en una reducción del impacto del VIH/sida en la población objeto"*.

Esto implica que aspiran a conseguir, en algunos años, una organización con reconocimiento social por el trabajo realizado y con varios de sus fines en proceso de logro.

Sin embargo, otros autores invierten la formulación de la misión y la visión y las definen de manera diferente. Para ellos, la visión debe ser formulada en primera instancia y es la enunciación de un **ideal**, un fin superior al que la organización espera contribuir más que un objetivo concreto a alcanzar. Se constituye, de esta manera, en un norte para el grupo que marca la dirección u orientación de todos sus esfuerzos. Es una condensación de los ideales, valores y/o sueños de la organización.

Por otro lado, la **misión** sería, siguiendo estas posturas teóricas, la enunciación de cual será la contribución concreta de la organización al alcance de ese ideal social que es la visión. Es decir, que hará concretamente nuestro grupo para que algún día se cumpla ese ideal anhelado. La misión, entonces, se desprende de la visión y se transforma en un mandato a cumplir para la organización y sus miembros. En este punto, es muy similar a la definición de misión propuesta anteriormente. Segunda esta, el enunciado de la misión será igualmente la mención de por qué la organización existe, que espera alcanzar en general y como hará para mejorar la situación problema a través de su trabajo.

#### Actividad:

Si perteneces a una organización ya consolidada, averigua cual es la misión y la visión de esta. Analízala intentando ubicar cada una de las partes que mas arriba se expresó que la visión y la misión deberían contener. Revísala críticamente para reformularla en caso de que lo creas conveniente. Puedes hacerlo desde cualquiera de las dos posturas teóricas comentadas.

Si tu organización nunca definió su visión ni su misión o perteneces a un grupo en proceso de organización elabora un esbozo de cada una, intentando cubrir todas las características que deberían contener. Una vez que lo hayas logrado ponlo a consideración de los otros miembros del grupo e intenten consensuar una misión y una visión para su organización.

## Las metas y los objetivos

La misión y la visión de la organización constituyen la enunciación más general de los logros que esta aspira a alcanzar. Por esta razón, forman el marco a partir del cual se pensarán el resto de los pasos de la planeación pues marcan el punto de llegada y por lo tanto, definen el camino. Además, son una especie de faro que orientará todo lo que el grupo haga. Sin embargo, por más concisas que las enunciemos siempre serán muy generales, por lo cual, se torna necesario definir más específicamente que es lo que nuestra organización busca lograr y como piensa lograrlo.

Así, el logro de una misión implica el cumplimiento de varias metas. Estas enuncian los cambios concretos que queremos producir en el entorno o la población objeto y su cumplimiento implica la aproximación al logro de la misión organizacional. Por ejemplo, si nuestra misión expresa que queremos reducir el impacto de la epidemia en hombres gays y otros HSH tendremos que expresar concretamente que metas deberemos cumplir para alcanzar lo que la misión enuncia. Algunas podrían ser: que el Programa Nacional de VIH/sida incluya y reconozca los hombres gays y otros HSH como población vulnerable o que se realicen campañas de prevención en lugares específicos de encuentro de nuestra población.

Las metas deben ser tan concretas en su enunciación que tienen que poder ser mensurables ya que a partir de ellas, de su consecución o no, evaluaremos nuestros programas. De hecho una meta debería ser:

- **Específica:** Debe ser precisa, detallada y concreta, expresando con exactitud lo que el programa busca lograr. Para redactar una meta se debe responder a las preguntas *¿quién?*, *¿qué?*, *¿dónde?*, *¿cuándo?*, *¿cuál?* y *¿por qué?*. Por ejemplo, si nuestra misión expresa que la organización aspira a reducir el impacto del VIH/sida en la población gay y HSH una posible meta específica podría ser "Lograr que la población gay y HSH sea reconocida como vulnerable por el Programa Nacional de SIDA y sea incluida en la planificación de sus acciones para el próximo año"
- **Mensurable:** Una meta debe ser cuantificable ya que de otro modo no podremos medirla para evaluar la eficacia y el éxito de nuestro plan de acción. Por lo tanto, al pensar la meta debe preguntarse *¿cuántos?* para poder luego establecer si esta fue alcanzada. Reducir el impacto del VIH/sida es algo muy vago y general. Una meta debería enunciar exactamente en cuanto aspiramos a reducirlo: a la mitad, en un 25%, etc. habiendo establecido primero cual es el impacto actual del que partimos como base. Asimismo, otra meta para lograr esta misión podría ser: "Desarrollar acciones de información y sensibilización en al menos 5 puntos de encuentro y socialización de la población gay y HSH (discos, saunas, lugares públicos, etc) llegando a aproximadamente 500 hombres por noche que asisten a esos lugares". Como se ve, la meta esta expresada en forma concreta y cuantificada para poder luego evaluar si alcanzamos a cubrir los números que planteamos en el inicio.
- **Alcanzable y consensuada:** Las metas deben poder ser alcanzadas de acuerdo a las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que los miembros



de la organización detectaron. Para definir si una meta es alcanzable los miembros deben percibir que el grupo posee los recursos internos (fortalezas) y externos (oportunidades) para su consecución. Es importante que todos los miembros de la organización que estarán a cargo del proyecto estén de acuerdo con las metas que se definan debido a que estas serán la motivación para llevar a cabo y sostener las acciones.

- **Realistas:** Toda meta debe ser factible y viable. Es preferible establecer metas más simples y humildes antes que embarcarse en grandes proyectos que el grupo o la organización nunca puedan alcanzar. Al pensar una meta el grupo debe asegurarse que posee las destrezas y competencias para llevarla a cabo y que las condiciones externas contextuales son favorables a su cumplimiento. La pregunta que los miembros del grupo deberían hacerse es: ¿es viable?. Una meta debe estar pensada en relación con los recursos que la organización posee para alcanzarla. Plantearse metas que excedan la posibilidad del grupo de realizarlas solo lleva al fracaso y como consecuencia, a la frustración, la desmotivación, la desesperanza y la merma del compromiso. Por el contrario, metas realistas son más factibles de ser logradas y su cumplimiento produce una sensación de éxito que genera mayor compromiso, potencia la participación y la motivación y atrae a nuevos miembros.
- **Tiempo:** deben establecerse plazos para la consecución de la meta. La forma en que habitualmente se concretiza esto es poniendo fechas límite en las que las metas debieran estar ya cumplidas. Esto tiene dos propósitos. En primer lugar, proveer la presión mínima para que las tareas sean hechas. Si pensamos que tenemos tiempo infinito para cumplir una meta es posible que nos relajemos y su consecución se extienda en el tiempo o nunca llegue a lograrse. Pero sabiendo que debemos presentar resultados en una determinada fecha trabajaremos para ese fin. En segundo lugar, que los miembros del grupo vean los resultados concretos de sus acciones periódicamente los motiva a seguir trabajando al percibir que su tarea está dando frutos y tiene un sentido.

Si la misión es el objetivo máximo, las metas son los grandes pasos que la organización deberá dar para conseguirlo. Pero a la vez, para lograr cada meta deberemos dar también una serie de pasos más simples y específicos. Siguiendo el ejemplo, si nuestra misión es reducir el impacto del VIH/sida en la comunidad GBT y para lograrlo nos propusimos, entre otras metas, lograr que la población objeto sea reconocida como vulnerable por el Programa Nacional de Sida e incluida en sus acciones, es posible que debamos dar varios pasos más concretos para alcanzar dicha meta. Deberemos contactarnos con el Director o Jefe del Programa, conseguir una audiencia con el o ella, identificar y capacitar a líderes comunitarios para asistir a la audiencia, recabar información epidemiológica que sustente nuestra argumentación, armar un informe, etc.

Todos estos son pasos que conducen al cumplimiento de la meta que me permitirá alcanzar mi misión y se denominan **objetivos**. Definir los objetivos ayudará a alcanzar las metas al traducir un propósito general en una serie de pasos específicos y manejables. De acuerdo a nuestro ejemplo, es mucho más sencillo figurarse como conseguir una audiencia o como elaborar un informe, siendo acciones más concretas.

Los objetivos deben ser redactados siguiendo los mismos lineamientos que utilizamos



para las metas. Deben ser específicos, cuantificados, realistas y con un plazo para su cumplimiento. Por ejemplo, si nos proponemos cumplir nuestra meta en el plazo de un año, los objetivos son logros parciales que deberemos ir alcanzando durante el transcurso de ese año para que al final del mismo nos encontremos con la meta cumplida. Se puede entonces armar un cronograma que indique que objetivos deberían estar alcanzados en cada mes o período.

Una forma habitual de hacer esto último es seleccionar una meta que sea prioritaria para la comunidad y hacer un listado de los objetivos a corto plazo que se deben lograr para cumplirla. Luego se selecciona de la lista aquellos objetivos que puedan ser alcanzados en los primeros 6 meses. Es preferible subestimar a sobreestimar. Aquellos que no puedan ser logrados en este periodo de tiempo son objetivos a alcanzarse en 12 meses o un año. Si algún objetivo requiriese mas tiempo aún es, entonces, un objetivo a largo plazo.

Luego se somete a cada objetivo de 6 o de 12 meses al siguiente cuestionario:

- ¿Especifica el objetivo un solo resultado cuantificable?
- ¿Hay maneras de determinar que el resultado cuantificable se ha cumplido?
- ¿El logro del objetivo contribuye a alcanzar la meta?
- ¿Puede alcanzarse el objetivo dentro del plazo establecido?
- ¿Es probable el logro del objetivo dados los recursos disponibles?

Si la respuesta a una o mas de estas preguntas es "no" o "quizás" entonces habrá que rever y modificar aquellos objetivos que produzcan respuestas de este tipo. Este proceso se repite hasta que todos los objetivos pasaron la lista y las respuestas a las preguntas sean afirmativas. Si bien este mecanismo puede resultar trabajoso, ayudará a definir clara y cuidadosamente los objetivos que deberemos alcanzar lo que facilitará luego la evaluación y el monitoreo. Por otro lado, dará como resultado un esbozo de cronograma para organizar nuestras acciones.

Algunos autores, han conceptualizado de manera diferente a las metas y objetivos invirtiendo su denominación. Esto es, podrías encontrar autores que llamen objetivo a lo que aquí definimos como meta y viceversa. De todos modos, la idea de identificar y definir cada vez pasos mas simples, concretos y específicos para alcanzar un fin se mantiene siempre.

**Actividad:**

En la actividad anterior, el resultado era la producción de una misión y una visión o el análisis de las de la propia organización. Ahora te proponemos identificar y redactar 3 o 4 metas que creas que son necesarias de alcanzar para lograr lo propuesto en la misión que definiste o analizaste. Intenta pensarlas y redactarlas siguiendo el modelo y las características que proponemos más arriba. Luego selecciona una meta que consideres prioritaria e identifica la serie de pasos u objetivos que hay que alcanzar para lograrla. Ten en cuenta la metodología que expusimos antes para la definición y organización de los objetivos. Se espera que como resultado no solamente queden los objetivos redactados sino también ordenados y organizados en forma lógica y coherente en un cronograma.

Pon tu trabajo a consideración de los otros miembros de la organización o pídeles su colaboración en la realización de la actividad. Quizás este producto pueda realmente ser útil a tu grupo.

## El plan de acción

Una vez que hemos definido el punto de llegada bajo la forma de metas y objetivos, deberemos pensar el camino para llegar hasta allí. Esto es, la serie de acciones y actividades concretas que darán como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos. A esto lo denominamos **estrategias o plan de acción**. La estrategia articula o coordina varias **actividades**, que son las acciones concretas que deberemos ejecutar para llegar a la meta. Por ejemplo: talleres, reuniones de equipo, solicitud de audiencias, entrevistas, etc.

El desarrollo del plan implica un proceso de toma de decisiones respecto de varios puntos:

- Qué actividades o servicios se implementarán para lograr el cumplimiento de cada objetivo. Estas deben estar claramente descriptas y definidas.
- Quién o quiénes estarán a cargo de la realización de tales actividades o de brindar dichos servicios. Esto es, quién o quiénes serán los responsables de cada acción.
- Como se convocará o reclutará a los participantes de las actividades o los beneficiarios de los servicios. Después, cómo se los mantendrá involucrados y comprometidos.
- Cuáles son las fechas estimadas de comienzo y fin de cada actividad o servicio.
- Cómo se evaluará el desarrollo de cada actividad o servicio y sus resultados para determinar si el objetivo fue cumplido.
- Cuánto costarán las acciones y qué recursos financieros, materiales y humanos serán necesarios para sostenerlas.

Las acciones deben ser pensadas en relación con los objetivos y ser coherentes con ellos. Una de las más importantes preguntas a hacerse es si tal actividad realmente conduce a alcanzar el objetivo que nos propusimos.

Una vez que hemos pensado las acciones habrá que definir quién estará a cargo de su realización. Esto se denomina **Plan de Personal**. En primer lugar, debemos subdividir el plan entero en acciones más simples. Luego debemos establecer si cada una de ellas puede ser desarrollada por una sola persona en función de su complejidad y del tiempo necesario para implementarla. A continuación, es importante definir claramente el perfil que debe poseer quien tome a su cargo la actividad; esto es, qué conocimientos, destrezas y actitudes debe tener para poder ejecutar las acciones asignadas. Al mismo tiempo, es fundamental delimitar con claridad las responsabilidades que implica el ocupar cada puesto. Quizás haya que prever alguna instancia previa de capacitación en caso de que nadie esté lo suficientemente formado para hacerse cargo de una actividad o servicio. Esto costará dinero y tiempo, pero evitará contratiempos posteriores durante la implementación del plan, que podrían implicar un derroche mayor de recursos.

También deberemos pensar en las fechas estimadas en que cada acción comenzará y terminará. Esto se denomina **cronograma o calendario de acciones**. Generalmente se expresa en diagramas o gráficos sencillos. Un ejemplo puede ser el siguiente:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7, etc...
Actividad 1	X						
Actividad 2		X	X				
Actividad 3			X	X	X	X	
Actividad 4						X	X

En este tipo de gráficos se listan las actividades y se marca con una cruz o línea el mes o los meses en que se espera realizarlas. También se puede hacer este mismo cuadro tomando en cuenta una frecuencia semanal para planes más acotados o para dar más precisión al cronograma. Este tipo de gráficos permite visualizar fácilmente la marcha esperada del plan de acción.

Paralelamente habrá que definir cuánto costarán las acciones y que recursos financieros y materiales necesitaremos para implementarlas. Todo esto se expresa en un **presupuesto**. Para elaborarlo primero hay que definir con claridad y concreción que materiales o recursos necesitaremos y cuánto hará falta de cada uno. Asimismo cuántas personas serán contratadas para tomar a su cargo el desarrollo de las actividades o servicios y cuántas horas dedicarán a la tarea. La metodología para la conformación del presupuesto generalmente incluye los siguientes pasos:

- 1) Haga un listado de las actividades.
- 2) Piense que elementos son necesarios para llevar a cabo cada una de ellas (materiales de librería, equipamiento, espacios específicos, horas profesionales, pasajes para llegar al lugar en que se desarrollará, alojamiento, etc.) y lístelos.
- 3) Establezca el precio unitario de cada elemento.
- 4) Luego multiplíquelo por la cantidad que necesitará y sume el total.

La siguiente tabla puede ser orientadora al respecto:

Actividad	Recursos Necesarios	Costo Unitario	Cantidad Necesaria	Precio Total

Finalmente, deberemos definir la metodología con que evaluaremos las actividades. De esta manera, podremos determinar nuestro éxito o no en el logro de los objetivos que nos propusimos alcanzar. Esto lo desarrollaremos en el próximo punto.

**Actividad:**

Te proponemos retomar la actividad anterior. Selecciona uno o todos los objetivos que planteaste al realizar la tarea sugerida y desarrolla la serie de acciones que creas necesarias para alcanzarlos. Trata de diseñar el plan teniendo en cuenta a tu grupo u organización. Piensa quien o quienes podrían estar a cargo de cada actividad y fundamenta el porqué. Elabora un cronograma y un presupuesto estimado considerando el costo de las actividades diseñadas.

A continuación pon tu plan a consideración de los demás integrantes de tu grupo u organización o invítalos a participar del proceso de diseño. Este plan podría ser realmente útil para tu grupo.

## El monitoreo y la evaluación

Al momento de planificar y diseñar nuestro plan de acción también deberemos pensar en como comprobaremos que éste logró los objetivos que nos propusimos alcanzar con el. Eso implica diseñar estrategias e instrumentos para la evaluación del plan. Evaluar es recolectar información acerca de la marcha o los resultados de alguna actividad para luego analizarla y emitir un juicio al respecto. En el proceso de evaluación se recogen datos que nos muestran el avance de un proyecto o programa y que resultados se han obtenido. Esa información es comparada constantemente con los objetivos propuestos, esto es, con lo que se esperaba obtener. De esta manera podremos emitir un juicio de valor al respecto. Si los resultados coinciden o superan las metas esperadas o se acercan progresivamente a ellas nuestro plan es un éxito y lo valoraremos como positivo y eficaz. Si no es así, deberemos identificar que obstáculos impiden que nos acerquemos al logro de los objetivos.

Así, la evaluación se torna fundamental para la toma de decisiones que podrán estar basadas en la información y los datos que el instrumento evaluativo arroje. Por ejemplo, si al evaluar durante el desarrollo de nuestro plan de acción detectáramos un obstáculo podríamos rápidamente decidir estrategias para solucionarlo o evitarlo antes de que la situación empeore.

El objetivo fundamental de la evaluación es determinar si nuestro plan de acción alcanzó o no los objetivos propuestos.

La evaluación es parte esencial de todo plan porque a partir de la información que ella provee podemos:

- Identificar que estrategias o acciones fueron exitosas para sostenerlas, continuarlas o replicarlas
- Identificar que actividades no llevan a los resultados esperados para evitarlas o para modificarlas y hacer que funcionen
- Facilitar la toma de decisiones en relación con el plan de acción sustentándolas con información y datos.
- Sistematizar y recopilar los resultados de las acciones para compartirlos con otras organizaciones
- Mostrar resultados a nuestros donantes que demuestren el buen uso del financiamiento recibido. Esto permitirá, además, captar nuevas donaciones.
- Servir como diagnóstico para el desarrollo de futuros planes a partir de lo aprendido en la ejecución del actual.

Con la información obtenida en el proceso de evaluación podremos conocer:

- Como está funcionando el plan de acción

- Si se lograron (o se están logrando) los objetivos
- En que medida se puede atribuir ese logro a nuestras acciones

Algunos autores diferencian la evaluación del monitoreo. La distinción radicaría en que el segundo es la recolección regular de datos sobre la marcha de las acciones de un plan mientras que la evaluación sería el esfuerzo intelectual de analizar tales datos para obtener conclusiones acerca del éxito, eficacia o impacto de éstas. Por esto mismo, el monitoreo sería una obtención de datos constante mientras que la evaluación sería el análisis y sistematización periódica de estos.

Como dijimos anteriormente, la planeación estratégica considera a la realidad como cambiante, turbulenta y no del todo previsible. Si bien la planificación nos permite prever gran parte de las actividades que deberemos realizar para alcanzar nuestros objetivos y sus probables resultados, nunca podremos anticiparnos totalmente a lo que realmente va a suceder mientras el plan de acción este en marcha. Desde este tipo de planificación, si hay algo que podemos prever con seguridad es que habrá imprevistos. Por esto mismo, no alcanza con evaluar únicamente al final del plan para comparar los resultados finales con los objetivos y determinar el éxito o no de nuestra acción. También será necesario evaluar durante todo el proceso de desarrollo del plan para detectar las situaciones no previstas que vayan a surgir, sean obstáculos o hechos positivos y enriquecedores. Por eso, es esencial prever dos tipos de evaluación para nuestro plan:

**Evaluación de proceso:** Se realiza durante la implementación del plan, es decir, mientras éste está en marcha. Nos permite hacer un seguimiento constante de su evolución y marcha para detectar cuestiones no previstas en la planificación inicial. La ventaja de este tipo de evaluación es que nos permite identificar a tiempo los aspectos deficientes de nuestro plan para mejorarlos y los aspectos exitosos para potenciarlos. También permite detectar obstáculos imprevistos que podremos sortear así como oportunidades y elementos positivos que podremos aprovechar. El fin de esta evaluación es visualizar todo esto en el momento oportuno y adecuado para introducir las modificaciones en nuestro plan que nos permitan seguir en carrera hacia nuestros objetivos. En la práctica, se desarrollan instrumentos para recolectar información en diferentes momentos de la implementación de las acciones.

Estos datos parciales van siendo comparados con las metas finales que quisiéramos obtener. Por ejemplo, supongamos que tenemos como meta formar 30 líderes comunitarios en prevención de VIH/sida. Esto planeamos lograrlo con una serie de 5 talleres semanales. Una evaluación de proceso en este caso podría implicar hacer un seguimiento de la asistencia de las 30 personas en cada taller. De esta forma, si arrancamos con 30 líderes, al segundo taller asisten 25 y en la tercera jornada contamos con 15 los datos parciales nos están informando que estamos alejándonos del logro de la meta fijada. Será necesario tomar alguna decisión oportuna para detectar la causa de esta merma, introducir modificaciones en nuestras acciones que nos permitan revertir la situación y seguir en camino hacia el logro del objetivo establecido en un inicio.

Esta forma de evaluación mas cuantitativa podría ir acompañada por una encuesta que los asistentes llenan al final de cada taller con su opinión acerca del desarrollo del mismo o un pequeño cuestionario en el que puedan plasmar que aprendieron esa jornada. Así podremos detectar a tiempo que está causando la baja asistencia antes

de llegar al final de la implementación de plan y nos encontremos con el hecho de que este fracasó. Asimismo podría ocurrir lo contrario, que nuestra actividad sea un éxito y venga mas gente que la esperada. En este caso, también tendremos que repensar nuestras acciones para incorporar a todos los asistentes o tener en cuenta este hecho para futuras ocasiones.

**Evaluación de resultados:** Evaluar durante todo el desarrollo del plan para hacer un seguimiento constante de la marcha del mismo no implica que no haya que evaluar también al final. La evaluación de resultados es la que compara los resultados finales obtenidos luego de la ejecución del plan con los objetivos propuestos en un primer momento, esto es, con los resultados que se esperaban obtener. De esta forma se puede determinar el logro o no de estos, es decir, el éxito o no de nuestro plan. Poder identificar claramente los resultados alcanzados es de vital importancia porque, como se dijo antes, nuestros donantes querrán saber cuales fueron los efectos y los logros del plan que financiaron.

Por otro lado, nos permitirá capitalizar la información obtenida para utilizarla en el diseño de futuros planes. Esto es, continuar con aquellas actividades que resultaron eficaces y exitosas y rever aquellas que no lo fueron. La planificación estratégica no desecha la evaluación de resultados. Solo afirma que es insuficiente por sí misma y debe ser complementada con una evaluación de todo el proceso de desarrollo del plan.

Si bien la evaluación se realiza durante o al final de la implementación del plan, debe estar pensada y definida desde el inicio. Antes de comenzar la ejecución de nuestras acciones ya debemos tener claramente establecido como vamos a evaluarlas. Para esto se pueden seguir los siguientes pasos a modo de orientación:

**1) Definir claramente los objetivos a alcanzar:** dado que el principal fin de la evaluación es saber si alcanzamos o no los objetivos, debemos saber con exactitud que es lo que esperamos lograr con nuestro plan de acción. Los objetivos son el parámetro con el que compararemos los datos obtenidos en la evaluación lo que nos informará si fueron cumplidos o aun no. Por eso deben estar correctamente planteados y definidos. Es decir, deben ser medibles, concretos y específicos. No debe confundirse el objetivo con la actividad. El objetivo es el cambio que la organización quiere lograr en su comunidad. La actividad es como lo va a lograr, el método con el cual va a alcanzar ese cambio. Por ejemplo:

**Objetivo correcto:** “Formar 30 líderes de la comunidad GBT en prevención de VIH/sida y epidemiología para fortalecer su capacidad de incidencia política” (Indica el cambio deseado)

**Objetivo incorrecto:** “Realizar 5 talleres de formación de líderes de la comunidad GBT en prevención de VIH/sida y epidemiología para fortalecer su capacidad de incidencia política” (Esta es, en realidad, la actividad con la que la organización va a lograr su objetivo. En este caso, formar líderes GBT es el objetivo mientras que los 5 talleres son la actividad para alcanzarlo).

**2) Determinar el tipo de evaluación a utilizar:** Como dijimos anteriormente, es recomendable complementar ambos tipos de evaluación. Es decir, evaluar los resultados pero también durante todo el proceso de implementación del plan de acción.



**3) Identificar indicadores para cada objetivo:** Un indicador es una medida que nos permite identificar situaciones y datos de la realidad para verificar que nuestro objetivo se ha cumplido. Es decir, nos permite detectar y recolectar elementos de la realidad que nos indican si nuestra meta ha sido alcanzada o no. Para elaborar un indicador debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me doy cuenta de que logré lo que esperaba producir con mi actividad?
- ¿Qué elementos, hechos, datos o productos me indican que alcancé mi objetivo?

Cada objetivo debe estar acompañado por su correspondiente indicador. O sea, de la forma de verificar que el cambio o situación que este buscaba producir se ha cumplido en la realidad. Por ejemplo, tomemos el objetivo que establecimos en el punto anterior:

**“Formar 30 líderes de la comunidad GBT en prevención de VIH/sida y epidemiología para fortalecer su capacidad de incidencia política”**

Para lograr este objetivo, la actividad propuesta eran 5 talleres semanales.

Dado que generalmente optamos por combinar la evaluación de resultados con la de proceso es necesario pensar en indicadores que nos permitan verificar el cumplimiento de los objetivos al final pero también informarnos acerca de la marcha de las acciones durante su ejecución. Esto es, necesitaremos indicadores de resultado e indicadores de proceso. Para el objetivo puesto como ejemplo podríamos pensar los siguientes indicadores:

#### Indicadores de proceso

- Numero de asistentes a cada taller
- Grado o porcentaje de satisfacción con los talleres
- Grado de participación e interés demostrado durante los talleres, etc...

Estos indicadores nos darán información acerca de cómo marcha el proceso de ejecución de la actividad y nos permitirán detectar imprevistos o la necesidad de introducir modificaciones a la propuesta original. Por ejemplo, como dijimos antes, el numero de asistentes podría mermar de un encuentro a otro. Esto indica que algo sucede con nuestra actividad. Podría cruzarse este dato con el grado de satisfacción de los participantes con la actividad y probablemente hallaríamos ahí la causa. Esto nos brindaría la posibilidad de modificar y mejorar la actividad durante su desarrollo antes de llegar al final y encontrarnos con que esta ha fracasado.

#### Indicadores de resultado

- Numero de asistentes a los encuentros
- Numero de asistentes a la totalidad de los encuentros
- Numero de líderes capacitados

- Numero de líderes que participan actualmente en actividades de incidencia política en VIH/sida
- Numero de participantes con conocimientos básicos en VIH/sida y epidemiología, etc...

Estos indicadores se obtienen de los productos o resultados de nuestra actividad. Las cifras que nos brinden se comparan con aquellas que planteamos inicialmente en el objetivo para saber si cumplimos con lo propuesto en un principio o no. En nuestro ejemplo, si nos propusimos capacitar a 30 líderes y al final de nuestra serie de talleres contamos con esa cantidad o más entonces sabremos que nuestra acción cumplió con el objetivo. O si un alto porcentaje de los líderes capacitados desarrolla acciones de incidencia política también podremos decir que alcanzamos el resultado esperado.

Si bien esto parece sencillo y lógico es importante tener en cuenta que al pensar un indicador debemos definir con absoluta claridad aquello que este se propone medir. No puede ser ambiguo ni dejar espacio para las dudas. Por ejemplo, si vamos a tomar como indicador de éxito de nuestra acción el número de líderes capacitados, antes deberemos definir y establecer con certeza que consideraremos dentro de la categoría "líder capacitado". Es decir, que datos de la realidad incluiremos dentro de esa definición.

Por ejemplo, podríamos definir a un líder capacitado como aquel que simplemente asistió a nuestros talleres, pensando que la mera presencia en nuestra actividad es suficiente para denominarlo bajo esa categoría. También podríamos pensar que asistir no basta para estar capacitado y que un líder será considerado "capacitado" si puede responder exitosamente una encuesta o cuestionario final. Podríamos ser más detallistas y pensar que para estar capacitado el líder debería responder correctamente la totalidad del cuestionario o podríamos pensar que con un 50% de respuestas correctas es suficiente. O dado nuestro objetivo, podríamos denominar a un líder como capacitado si puede llevar a cabo estrategias de incidencia política en forma exitosa.

La decisión de cómo definir un indicador depende del criterio de quienes diseñan el plan de acción y su evaluación. Evidentemente, las cifras variarán de acuerdo al criterio que utilicemos. Los números en el primer criterio serán mucho más altos que en el segundo ya que muchos podrán asistir pero no tantos, quizás, realicen finalmente acciones de incidencia concretas. Sin embargo, es probable que el último criterio refleje más fielmente lo que se quiere medir que el primero, ya que asistir a un taller no necesariamente implica aprender lo que allí se exponga mientras que para desarrollar estrategias concretas de incidencia el líder ha de estar necesariamente capacitado. Mas allá del criterio por el que se opte, al momento de exponer los resultados este debe estar explicitado. Es decir, es fundamental exponer como se define cada indicador que habremos de utilizar. Muchas agencias, para financiar proyectos, exigen a las organizaciones postulantes que expliciten con que criterios o indicadores evaluarán sus acciones e incluso, algunos organismos financiadores proveen ellos mismos los indicadores con los que la organización ejecutora deberá realizar la evaluación las actividades.

**4) Definir como se obtendrán los datos para cada indicador:** Sabiendo ya qué datos o hechos de la realidad debemos relevar para saber si hemos logrado nuestro objetivo

o no, tendremos que definir ahora como vamos a obtener esos datos. Las metodologías de recolección de datos son múltiples. Algunas de ellas son:

- Observación directa;
- Entrevistas;
- Registros de asistencia;
- Encuestas y cuestionarios; etc...

La lista no pretende ser exhaustiva sino solo ejemplificadora ya que existen numerosas estrategias que se pueden elegir dependiendo de la actividad concreta que realicemos. Por ejemplo, para el indicador "Número de asistentes a los encuentros" es posible que con llevar un registro de la asistencia a cada taller en una planilla en la que los participantes firmen al final de cada encuentro sea suficiente. Luego se puede contar el número de personas que figura en la lista y de esa manera obtendremos el dato que corresponde a ese indicador. Para el indicador "Número de líderes capacitados" será más adecuado realizar un cuestionario si decidimos que para considerar a alguien capacitado es necesario que demuestre cuanto aprendió durante la actividad.

Otros ejemplos podrían ser:

Indicador	Metodología para obtener el dato
Grado o porcentaje de satisfacción con los talleres	Una encuesta en la que se les solicite a los participantes su opinión acerca del desarrollo de los talleres en relación con sus expectativas
Grado de participación e interés demostrado durante los talleres	Observación directa durante el desarrollo del taller, registrando cuanto participan los asistentes en la actividad a partir de sus gestos, sus aportes, sus opiniones, su disposición para realizar las tareas solicitadas durante la misma, etc.
Número de líderes que participan actualmente en actividades de incidencia política en VIH/sida	Una entrevista a cada participante cierto tiempo después de finalizados los talleres para indagar en profundidad el grado de aplicación de lo incorporado en la actividad. Es decir, cuantos realmente desarrollan actividades de incidencia y utilizan lo aprendido.

Estos son solo ejemplos. Pero ante cada indicador deberemos siempre diseñar su correspondiente método para obtener el dato.

Una vez que definimos claramente nuestro objetivo, decidimos que tipo de evaluación desarrollaremos, elegimos los indicadores que utilizaremos y la metodología para recolectar la información ya tenemos nuestro plan de evaluación listo para ser aplicado a nuestro plan de acción.

**Actividad:**

Te proponemos que desarrolles un plan de evaluación para el plan de acción que diseñaste (o diseñaron con tu grupo). Para eso te proponemos que organices la tarea en un cuadro como este:

Objetivo	Indicador	Método de recolección de datos
1.		
2. etc...		

En la primer columna puedes transcribir los objetivos que definiste en la actividad anterior. Aprovecha este momento para revisarlos y comprobar que estén bien redactados y no se confundan con las actividades. En las segunda columna piensa en el o los indicadores correspondientes a cada objetivo para poder verificar su cumplimiento. En la tercera columna, especifica que metodología consideras la mas adecuada para recolectar los datos para cada indicador.

Este tipo de cuadros (con variaciones según el caso) es el que habitualmente exigen los organismos financiadores a la organizaciones para conocer de que manera se evaluarán las actividades a las que estarán destinados los fondos. Es una forma de organizar el plan de evaluación en una planificación (aunque hay muchas otras formas).

## La recaudación de fondos: estrategias e identificación de financiadores

Una vez que hemos desarrollado un plan debemos pensar como vamos a llevarlo a cabo y sostenerlo en el tiempo. Como antes dijimos, todo plan conlleva un costo por lo cual serán necesarios recursos financieros para su realización. Si bien la organización puede contar ya con recursos y materiales, es probable que otros deban ser adquiridos. Por otro lado, también habrá que sostener al personal a cargo de las actividades. Todo esto debe estar consignado y expresado organizadamente en el presupuesto.

Es responsabilidad de la Junta de Directores diseñar la estrategia de recaudación de fondos que haga sostenible a la organización y le posibilite llevar a cabo su plan estratégico y cumplir su misión. Toda estrategia para obtener fondos debe comenzar, como se dijo antes, por analizar detenidamente las metas y estimar los recursos financieros necesarios para alcanzarlas. A continuación, se debe comenzar un proceso de investigación para identificar fuentes de financiamiento.

Al inicio, en la etapa de grupo informal, las fuentes de financiamiento suelen ser casi exclusivamente **internas**, por ejemplo: cobro de cuotas a los miembros, trabajo voluntario, donaciones, eventos de recaudación de fondos organizados por los mismos miembros (fiestas, etc.), etc.

Sin embargo, cuando un grupo se desarrolla y pasa a estructurarse como una organización formal es muy probable que estos recursos obtenidos internamente sean insuficientes. De esta forma, se torna necesario recurrir, además, a fuentes de financiamiento **externas**, por ejemplo: subvenciones de organismos gubernamentales, presentación de propuestas a organismos y agencias internacionales, aportes de individuos externos a la organización y donaciones del sector privado, etc.

El primer paso de cualquier estrategia, en este sentido, será confeccionar un mapa de posibles financiadores. Para esto, se pueden consultar directorios de organismos, preguntar a otras organizaciones aliadas, hacer búsquedas por Internet, consultar folletos u otro tipo de material impreso, etc. El mapa implica, no solo hacer un listado de aquellos organismos potenciales donantes, sino además un análisis profundo de las motivaciones posibles que estos tendrían para proveer a nuestra organización de fondos para sostener sus actividades. El análisis de la motivación de cada potencial organismo financiador implica preguntarse qué razones tiene tal agencia u organismo para apoyar y solventar nuestras actividades pero también que razones tiene para no cooperar con nuestra propuesta. Hacer este trabajo implica llevar a cabo una mínima investigación que nos permita conocer de cada agencia u organismo:

- Su historia, misión, visión, valores y propósitos
- A que otras organizaciones apoyó o esta apoyando actualmente
- Con que otros organismos gubernamentales, privados o internacionales financiadores o no mantiene alianzas
- A que otros organismos gubernamentales, privados o internacionales financiadores o no está opuesto, etc...

Los dos primeros puntos nos ayudarán a reconocer que tipo de causas o propuestas apoyan habitualmente para estimar las posibilidades de que nuestras acciones sean financiadas por esos organismos o agencias. Tendremos muchas más probabilidades de que se financien nuestras acciones si nuestra misión, objetivos y valores son similares o coinciden con los del organismo donante potencial o si este ya ha apoyado o está apoyando acciones parecidas a las nuestras. Es por esto que realizar un mapeo posibilita no solo identificar a las posibles fuentes de recursos sino priorizar unas sobre otras al estimar las probabilidades reales de ser financiados por cada una de ellas. Asimismo, nos posibilita saber como adaptar nuestra propuesta a los requerimientos de cada organismo o fuente financiadora.

Aunque siempre se trate del mismo plan de acciones es probable que ante cada presentación haya que introducir modificaciones con el fin de hacer coincidir lo más posible nuestra propuesta con las motivaciones del potencial financiador para darnos su apoyo. También es importante indagar acerca de la red de alianzas y opositores de cada posible donante. Esto puede tener varias implicancias al momento de presentar una propuesta a ser financiada. En primer lugar, si un organismo acepta apoyar nuestras acciones financieramente es probable que sus aliados también lo hagan. Por lo tanto, debemos tenerlos en cuenta. Al mismo tiempo, debemos saber que no podremos presentarnos ante sus opositores, al menos mientras dure su apoyo financiero ya que las probabilidades de recibir fondos serían bajas. Incluso, estos podrían ser reticentes a financiar acciones de nuestra organización en el futuro. Por otro lado, si el potencial donante es aliado a organizaciones (gubernamentales o no) que son opuestas a la nuestra o competidoras es posible que las probabilidades de recibir sus fondos bajen también.

Toda esta información puede ser volcada en un cuadro que nos permita estimar las probabilidades de recibir fondos de cada organismo potencial financiador identificado. Así, podremos establecer cuáles de ellos es más probable que apoyen nuestras acciones para dirigirnos a estos prioritariamente. Además, el segundo objetivo importante de esta tarea es conocer profundamente al organismo financiador, su ideología, su visión del problema a resolver y sus motivaciones para hacer que nuestra propuesta se adapte y encaje lo más que se pueda en las expectativas de este.

Una buena propuesta con probabilidades de ser apoyada debería contener:

- Claramente definido y expuesto para que se usarán los fondos. Esto incluye una completa descripción del problema con datos confiables y actuales, una argumentación que explicita por qué es importante y urgente financiar acciones en relación con esta problemática y por qué las acciones que propone nuestra organización son las mejores y más eficaces para lograr la solución del problema. El fin de este punto es convencer al donante de que es fundamental enfrentar ya el problema en cuestión y que nuestra organización es la más apta y capacitada para hacerlo.
- Una descripción de la organización: quienes somos, como estamos organizados (estructura organizacional, organigrama) y cuál es nuestra misión, visión y valores.
- Un resumen de los logros alcanzados hasta el momento por la organización.

- La presentación de los objetivos de la organización claramente establecidos.
- Una explicación detallada del plan de acción diseñado para alcanzar esos objetivos.
- Una explicación detallada de cómo se hará el monitoreo y la evaluación del plan de acción. Habitualmente, los financiadores están altamente interesados en los resultados específicos de las acciones y quieren conocer en detalle cómo hará la organización ejecutora del plan y receptora de los fondos para dar cuenta de los logros y del cumplimiento de los objetivos.
- El pedido de una cierta cantidad de dinero necesaria para solventar la implementación del plan, expresada y desagregada en un presupuesto detallado. Este debería explicitar en que se van a gastar concretamente los fondos que se reciban.
- Enumerar otras fuentes de financiamiento actuales o pasadas.

El punto más importante de cualquier propuesta o planificación es su **coherencia** o lógica interna. Es esperable que las metas se desprendan y sean coherentes con la misión organizacional. A la vez, es importante que los objetivos se desprendan de las metas y estén de acuerdo con ellas, ya que son los pasos para alcanzarlas. Además, se espera que las acciones o estrategias coincidan con los objetivos en el sentido de que lleven realmente a su cumplimiento. La estructura de un plan estratégico se asemeja a la de un árbol invertido: de la misión se desprenden varias metas, de cada meta varios objetivos, a la vez de cada objetivo varias estrategias, etc. Una propuesta coherente es una propuesta sólida y atractiva para los posibles financiadores.

Hay que recordar que una de las claves para lograr la sustentabilidad de una organización es que esta tenga una alta credibilidad. Una organización creíble (con las características que expusimos en el capítulo 3) es altamente confiable y por lo tanto, atractiva para los organismos financiadores. Y entre los elementos que otorgan credibilidad a una organización está la elaboración y presentación de un plan estratégico.

**Actividad:**

A lo largo de este capítulo hemos ido desarrollando paso a paso como realizar el plan estratégico de la organización. Por otro lado, si has ido completando las actividades de cada punto es probable que ya tengas un esbozo del mismo. Te proponemos ahora que revises tu esbozo de plan estratégico y compruebes su coherencia interna tal como lo desarrollamos en el último punto.

Si tu organización ya cuenta con un plan estratégico te invitamos a revisarlo en conjunto con otros miembros de la institución.

Si tu organización no cuenta con un plan o perteneces a un grupo en proceso de organización formal, te proponemos que pongas tu esbozo de plan estratégico a consideración del resto. Luego, discútanlo y complétenlo desarrollando mas metas (en la actividad solo pedimos que desarrolles una como practica) y sus correspondientes objetivos y acciones. De esta manera, ya contarán con un plan estratégico para organizar y enmarcar la acciones del grupo y comenzar la búsqueda de fondos para sustentarlas. Como práctica de este punto, te sugerimos que realices una búsqueda de potenciales organismos financiadores, elabores un listado y evalúes la probabilidad de que apoyen tus acciones utilizando la técnica del mapeo.





## Capítulo 5

# Las relaciones externas



En este capítulo analizaremos las relaciones externas que inevitablemente las afectan y condicionan, a veces en forma positiva, otra veces en forma limitante, para poder planificar y manejar esta parte importante de las organizaciones.



## El contexto de la organización: su influencia

Como ya vimos anteriormente, las organizaciones no están aisladas. Existen y funcionan inmersas en un contexto que inevitablemente las afecta y condiciona, a veces en forma positiva, otra veces en forma limitante. Así como una organización o grupo puede tener el poder y la capacidad de influir y modificar su entorno en función de su misión, el entorno también influye sobre la organización forzándola a cambiar para adaptarse a las nuevas exigencias del contexto cambiante. Nuevas oportunidades o amenazas surgen al exterior del grupo y este debe estar listo y ser lo suficientemente flexible para poder modificarse con el fin de adaptarse a las novedades que llegan desde afuera.

Por otro lado, la organización convive con otros actores sociales con intereses diversos, algunos coincidentes con los del grupo, otros divergentes y hasta opuestos. Es decir, en el entorno organizacional hay aliados y opositores. En este sentido, el intercambio entre organización y entorno es constante y recíprocamente transformador.

Por esto mismo, es que la planeación estratégica es la más adecuada para organizar y orientar las acciones de una institución.

Una herramienta para analizar el entorno o contexto organizacional es la Matriz FODA, que anteriormente desarrolláramos, pues permite identificar los factores externos que podrían favorecer u obstaculizar el desarrollo de las actividades.

## El trabajo en red: beneficios y estrategias

Cuando una organización identifica, en su entorno, otros actores sociales (otras organizaciones no gubernamentales, entidades privadas, referentes comunitarios, organismos estatales, etc.) con los que comparte un objetivo común o posee una misión similar existe la posibilidad de formar alianzas y trabajar en red. Una red es un conjunto de organizaciones que comparten una causa común que los impulsa a trabajar juntos, coordinada y cooperativamente.

De todos modos, no cualquier conjunto conforma una red. Precisamente, la imagen o metáfora de la "red" hace referencia a un entramado de relaciones en las que todos los participantes de esta están conectados unos con otros por igual. Supongamos que pudiéramos representar a las relaciones con líneas. Al estar, los miembros del conjunto vinculados todos con todos entre si por igual, quedaría conformada la imagen de una "red" por el entrecruzamiento de múltiples líneas o relaciones. Esto brinda a la red una característica de mayor horizontalidad en los vínculos entre sus miembros, a diferencia de otras formas de organización mas verticales o jerárquicas.

La red implica afianzar vínculos y formar alianzas con otras organizaciones o grupos afines con los cuales hacer un trabajo articulado y conjunto. Una vez que esta se forma, los miembros deben diseñar estrategias para mantenerlas. Algunas cuestiones que deberían incluirse en cualquier estrategia de sostenimiento de una red son:

- Definir claramente quienes forman parte de la red y que condiciones debe cumplir una organización o grupo para ser admitida en ella. Si bien muchas veces, las redes pueden tener limites borrosos (pues, al igual que las organizaciones aisladas están en continuo intercambio con el entorno) es importante fijar por escrito quienes pertenecen y quienes no. Esto se debe a que quienes pertenecen poseen ciertos derechos como la posibilidad de participar en la toma de decisiones o de acceder a cierta información y también obligaciones para con los demás miembros. Es por esto que debe estar concretamente explicitado quien es miembro, quien no lo es y que condiciones son necesarias para serlo.
- Definir claramente derechos y obligaciones de los miembros de la red.
- Definir claramente el objetivo común con aglutina la red.
- Establecer canales o vías concretas de comunicación. Las redes son un poderoso instrumento para el intercambio de información y conocimientos. Asimismo se sostienen por los vínculos o relaciones que les dieron origen. La manera mas eficaz de sostener esos vínculos es a través de una comunicación constante y fluida entre los miembros. Estos canales pueden ser desde correos electrónicos o grupos de Internet hasta encuentros periódicos cara a cara. Es recomendable combinar varios canales.

- Establecer y pautar espacios concretos para la discusión y el intercambio, para la negociación y la resolución de conflictos. Si bien los miembros de una red comparten un mismo objetivo y valores similares puede haber diversidad de maneras de encarar un mismo problema o una misma tarea. Esta multiplicidad de miradas se acentúa y profundiza a medida que la red crece y se amplía. Es por esto que también aumenta la probabilidad de que surjan conflictos o divergencias al oponer dos formas diferentes de concebir la misma cuestión o de avanzar hacia el mismo objetivo. Por eso, es recomendable prever espacios formales para discutir y resolver estos conflictos mediante la negociación y el acuerdo.
- Prever espacios compartidos periódicos con el fin de compartir experiencias y fortalecer los lazos. Todo vínculo tiene su aspecto afectivo. Mas allá de establecer reuniones para discutir como alcanzar los objetivos o como resolver un conflicto es importante generar espacios para afianzar los lazos afectivos y la mutua identificación entre los miembros de la red. Toda alianza, aunque sea entre organizaciones tiene un componente de afecto, y potenciarlo favorece que la red se mantenga unida y cohesionada. Al favorecer los lazos entre los miembros se fortalece el sentimiento de grupo y el sentido de pertenencia a este. Como consecuencia, hay mayor identificación con el objetivo común y mayor compromiso y motivación para trabajar en pos de su alcance. Para esto se pueden organizar fiestas compartidas, encuentros, etc. A la vez, esto favorece la atracción de nuevos miembros.
- La red debe tener una estructura definida, con distribución de roles y reglas claras de funcionamiento interno. Sin embargo, también debe ser flexible para poder adaptarse al entorno cambiante, como dijimos antes. Esto último, siempre teniendo al objetivo común definido con mucha concreción como norte orientador.
- Entender que una red no es una sumatoria de organizaciones o personas, sino mucho más que eso. Aquí se aplica el dicho que dice que el todo es mucho más que la simple suma de las partes. Tampoco es un conjunto sin forma de grupos amontonados, aglutinados o pegoteados. Una red tiene forma y organización claras. Sus miembros no pierden su identidad ni independencia por pertenecer a ella. Cada participante continúa siendo un ente autónomo, independiente y diferenciado del resto, solo que ha decidido trabajar en coordinación con otros grupos. En resumen, una red no es una organización al lado de otra ni una instancia en la que cada grupo pierde independencia y deja de existir para dar lugar a una instancia mayor. Una red implica **interdependencia**.

Estos puntos deberían poder permitir superar o minimizar algunas dificultades que suelen aparecer en el trabajo en red como por ejemplo el hecho de que la toma de cada decisión toma mayor tiempo y esfuerzo. Otros elementos que atentan contra el trabajo en red son la desconfianza mutua, la ausencia de reconocimiento individual, las luchas internas por monopolizar el poder y la toma de decisiones, la creación de subgrupos marcados dentro de la red y el sometimiento de las organizaciones más pequeñas al poder o las decisiones tomadas por las más grandes produciendo desequilibrios en la estructura organizacional de la red.

Llegados a este punto podríamos preguntarnos que motivos existen para trabajar en red con otras organizaciones aliadas. El trabajo en red presenta numerosos beneficios:

- Sumar los esfuerzos de todas o varias de las organizaciones que trabajan en relación con un objetivo común determinado aumenta las probabilidades de lograrlo. En aquellas circunstancias en las que la solución depende de una decisión política, trabajar en red implica demostrar mayor fuerza y ejercer mayor presión sobre los tomadores de decisión.
- Permite multiplicar y potenciar los recursos existentes para lograr el objetivo. El recurso que no posea una organización (técnico, material o financiero) tal vez lo tenga una organización aliada y viceversa. El trabajo coordinado evita el derroche de recursos y los gastos innecesarios. Tomemos por ejemplo la actividad de formación de líderes del capítulo anterior. Quizás nuestra organización posea el recurso humano capacitado necesario para desarrollar los talleres y su aporte sean los capacitadores. Pero puede ocurrir que no contemos con un espacio para realizar la actividad ni con el equipo técnico para proyectar las imágenes del curso. Pero es posible que algún grupo aliado nos preste su lugar ahorrando dinero en alquiler a cambio de que ellos puedan acceder a participar de los talleres. Asimismo, otra organización con la que trabajemos en red podría facilitarnos el equipo técnico sin necesidad de que compremos uno por un alquiler mucho más reducido que el habitual.
- Favorece el intercambio de información y conocimientos. La estructura en red permite que un dato o información llegue rápidamente a muchas personas al mismo tiempo dado que todos están en contacto con todos. De esta forma el conocimiento se multiplica velozmente, ahorrando tiempo y recurso. Además, permite democratizar el acceso al conocimiento y la información. A través de una red se puede intercambiar:
  - Experiencias de trabajo pudiendo aprender de lo que otros hicieron antes o pudiendo replicar experiencias previas exitosas,
  - Información sobre donantes, organismos financiadores o convocatorias para presentación de propuestas abiertas o vigentes,
  - Conocimientos y saberes generales,
  - Novedades científicas, políticas, etc.
  - Opiniones, discusiones, propuestas, invitaciones, etc....
- Favorece la participación de distintos sectores vinculados a la misma problemática o necesidad.
- Superación del trabajo aislado y descoordinado. Muchas veces existen en un mismo lugar numerosas organizaciones que trabajan por un mismo objetivo desarrollando las mismas acciones. Este trabajo en forma aislada puede producir superposición de actividades con el consiguiente derroche de esfuerzos y recursos.

Teniendo en cuenta los beneficios enumerados y las sugerencias para superar las amenazas podemos concluir que el trabajo en red es una estrategia fundamental para el

logro de la misión de una organización. Una red es una instancia de organización superior que no invalida ni elimina a cada organización individual sino que las articula y las pone a trabajar juntas. Como instancia, permite aprovechar a otras organizaciones aliadas como un recurso más con el que cuenta la organización para cumplir su misión. Este tipo de información debería ser incluida al momento de diseñar nuestro plan estratégico.

### Actividad de integración: "El mapa de actores"

Así como en la matriz FODA identificamos recursos externos en las oportunidades (entre los cuales ubicamos a nuestros aliados) y definimos a nuestros oponentes en las amenazas podemos organizar esta información de una manera que sea visualmente más accesible y comprensible. Tal como hicimos con los potenciales financiadores se puede armar un mapa con todos los actores con los cuales la organización o grupo tiene algún tipo de vínculo. A modo de guía se podrían seguir los siguientes pasos:

1º) Identifica todos los actores externos a la organización (otras organizaciones no gubernamentales, grupos informales, referentes individuales, organismos de gobierno, agencias internacionales, etc.) con los que mantienen algún tipo de relación, sin importar como sea esta. Elabora una lista intentando ser lo más exhaustivo posible.

2º) En una hoja de papel amplia ubica en el centro a tu grupo u organización. Luego ve distribuyendo al resto de los actores de la lista en la hoja. Coloca a aquellos con los que se mantienen vínculos más cercanos en lugares próximos al centro en el que está emplazado tu grupo. Aquellos actores con los que el vínculo es más distante (pero existente) ubícalos más lejos.

3º) Finalmente une con líneas de distinto color a los actores entre sí de acuerdo al tipo de relación que mantengan. Puedes utilizar un código como el siguiente:

-Buena relación, alianza o posible alianza: Verde

-Relación cambiante, poco definida o dependiente de cada situación particular: Amarillo

-Mala relación, opositor o aliado a un opositor: Rojo

Es importante que no solo unas a cada actor con tu organización o grupo sino también que analices el vínculo entre ellos y los unas entre sí con el color que corresponda. No solo es fundamental identificar como es la relación de los diferentes actores sociales con respecto a mi grupo sino también como se relacionan entre ellos independientemente de mi organización. Por ejemplo, si queremos establecer una alianza con determinado grupo, es muy importante saber previamente a que otras organizaciones están aliados, si entre esas organizaciones no hay alguna opuesta a la nuestra, etc.

De esta forma, queda graficado un mapa que nos permite rápidamente visualizar la red de relaciones en la que mi organización está inserta. Este tipo de material brinda información para hacer un análisis de situación sobre el que basar la toma de decisiones en el grupo.

Una vez identificados y establecidos los aliados y colaboradores podemos comenzar a pensar en la posibilidad de trabajar en red.

# Comentario Final



## Comentario Final

Llegados a este punto esperamos que el manual te haya sido de utilidad en el camino de organizarse. Esperamos que te haya aportado las herramientas necesarias para lograr este objetivo para tu grupo.

Y si tu organización ya cuenta con una estructura formal, esperamos que te haya permitido hacer una evaluación y una revisión de esta para mejorarla y aumentar su eficiencia.

Organizarse no es tarea sencilla ni algo que se logre de un día para otro. Pero si se cuentan con los conocimientos y herramientas básicas para lograrlo, la tarea se hace más simple y el logro de este objetivo, más cercano y alcanzable. Si bien es un proceso que toma tiempo, lo importante es iniciarlo y contamos con que este manual sea un acompañante adecuado y útil para andar ese camino con tu grupo.

La experiencia nos demuestra que, aquellas comunidades que hicieron ese recorrido y se dotaron de organización, lograron mas victorias y triunfos, y como resultado, mayor bienestar y calidad de vida.