

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Para la evaluación de las Organizaciones
de la Sociedad Civil

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

**Para la evaluación de las Organizaciones
de la Sociedad Civil**



Presidencia de la Nación

Ing. Mauricio Macri

Vicepresidencia de la Nación

Lic. Gabriela Michetti

Jefatura de Gabinete de Ministerios

Lic. Marcos Peña

Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación

Dra. Carolina Stanley

Secretaría de Acompañamiento y Protección Social

Prof. Paula Ximena Pérez Marquina

Dirección Nacional de Fortalecimiento

Dra. María Sol Sueiras

Dirección Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)

Lic. Beatriz Orłowski

Coordinación Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)

Lic. Guillermo Mayer Dawson

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	PÁG. 9
OBJETIVOS GENERALES	PÁG. 9
DESTINATARIOS DEL CURSO	PÁG. 10
EVALUACIÓN	PÁG. 10
1. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) COMO ACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES.....	PÁG. 10
2. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE OSC PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES	PÁG. 17
TRABAJO PRÁCTICO UNIDAD 1	PÁG. 48
TRABAJO PRÁCTICO UNIDAD 2	PÁG. 52
BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA	PÁG. 53

PRESENTACIÓN

Este curso consta de dos unidades que abordan la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la Argentina. Tiene como objetivo el poner a disposición de ustedes, los equipos técnicos gubernamentales, un conjunto de herramientas que permita evaluar las cualidades y características institucionales de las OSC.

Entendemos que, frente a la creciente participación de las OSC en diferentes niveles de las políticas públicas, se hace necesario contar con instrumentos capaces de relevar y analizar información institucional para apreciar las diversas capacidades, habilidades y formas de intervención que las caracterizan.

Te invitamos a recorrer cada tema ordenadamente, leer con atención y consultar los conceptos o textos complementarios para realizar las actividades de repaso que, finalmente, son las que te ayudarán a afianzar lo aprendido en este curso. Además, te proponemos construir un vínculo entre tus experiencias previas y los nuevos conocimientos.

OBJETIVOS GENERALES

Esta herramienta tiene por finalidad sistematizar variables e indicadores de medición que permitirán alcanzar una valoración más precisa y eficaz, en relación con la calidad y la cualidad organizativa de las OSC. Dicha sistematización colaborará a la hora de seleccionar una organización como contraparte no gubernamental para una intervención pública.

Considerando que esta propuesta llega a todo el país, pretendemos también revalorizar las experiencias particulares de los agentes participantes, atentos al conocimiento previo de los respectivos contextos locales que cada uno pueda aportar. Al mismo tiempo, se espera que la herramienta les permita analizar la acción y las prácticas que desarrollan las OSC para, de este modo, alcanzar

mejoras en las políticas públicas de articulación o gestión asociada con las OSC.

DESTINATARIOS DEL CURSO

Agentes gubernamentales que se vinculan con las OSC en el marco de las políticas públicas.

EVALUACIÓN

Proponemos la realización de acciones de evaluación formativa durante el curso, que se presentarán como actividades de autoevaluación para confirmar la aprobación del curso. La misma consistirá en la revisión obligatoria de los temas abordados después de finalizar el tratamiento de cada una de las unidades. Si bien los tiempos de desarrollo de cada unidad no están estipulados, será requisito indispensable la entrega y aprobación de las actividades de repaso antes de dar inicio a la siguiente temática.

UNIDAD 1

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OSC COMO ACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES

¿Por qué el CENOC formula esta guía de evaluación?

En Latinoamérica y en la Argentina, la participación, “incidencia” y gestión asociada de las OSC en el desarrollo de las políticas públicas, es una práctica que se ha venido consolidando año tras año.

Por diversos motivos, desde distintas perspectivas y en variados roles, las OSC se incorporan, participan y nos acompañan a través del ciclo completo de la política pública.

Para quienes trabajamos en la gestión de políticas sociales y, fundamentalmente, en el plano de la ejecución o el diseño de la alternativa de solución, la relación con las OSC se establece siempre en función de un rol predeterminado. Como ejecutoras de algún plan o proyecto; como destinatarias de un bien o servicio; como proveedoras (de asistencia técnica o servicios), consultoras (para llevar adelante algún estudio, investigación o evaluación específica) o consultada.

Hoy, la gestión de lo público lleva implícita una práctica de trabajo conjunto con las OSC. Pero esta práctica, aunque mayoritariamente aceptada, no deja de presentar dificultades y obstáculos.

En este sentido, una de las preguntas que orientan la confección de esta guía es: ¿Qué capacidades o roles son tenidos en cuenta a la hora de establecer articulaciones o alianzas con las OSC?

De la misma forma, en el nivel de “ejecución” de una política pública, ¿qué tipo de capacidades se “midan” a la hora de identificar¹ a una OSC como beneficiaria, proveedora, ejecutora, consultora o consultada?

La ejecución de una política, plan o proyecto gubernamental, siempre designa un rol. El rol establecido está determinado por el modelo de intervención previsto en el diseño, puesto que necesariamente asigna una función. Una de las cuestiones a tener en cuenta sería analizar en qué medida el rol (o función) asignado, se corresponde o no con el rol autoatribuido por las propias OSC como actores sociales.

Las OSC no son meras canalizadoras de demandas y recursos. Muchas veces el éxito de su intervención se basa, fundamentalmente, en la posibilidad de construir un entramado social más sólido, un vínculo superador del mero “intercambio”. Más proactivo, basado en relaciones sociales de reciprocidad, respeto y autoestima individual. Por todo esto, algunas OSC son constructoras de ciudadanía y otras no.

Desde esta perspectiva, cabe preguntarse si son compatibles los criterios técnicos utilizados para “elegir” un beneficiario, un proveedor de servicios, un administrador de fondos o un consultor; con aquellos que deberían indicar cierta calidad

¹ El rol enunciado también se expresa a nivel de las teorías que diversas disciplinas contemporáneas han venido formulando en relación al tercer sector, “la sociedad civil” o simplemente las OSC. Siguiendo el desarrollo de Camou (2003), las ciencias sociales no cuentan aún con un saber integrado ni con cierto grado de consenso en relación a estas categorías. Sin embargo, existirían dos líneas de pensamiento bien diferenciadas en torno a dicha problemática. Según el autor, una se corresponde con una versión más “instrumentalista”, coincidente con las corrientes objetivistas y estructuralistas que darían sustento a los cuerpos analíticos que se conocen bajo la denominación de Teorías de la Movilización de Recursos. De esta forma, se hacen tributarias del pensamiento económico, vinculando los temas del tercer sector con los del capital social. La otra, caracterizada por el autor como “línea más hermenéutica”, coincidiría con los análisis de la sociología de la acción propios de la corriente identitaria de la escuela francesa. Estos últimos, vinculan sus análisis a la dinámica de los actores y los “sentidos” u orientaciones que para ellos cobra su propia acción. Estos análisis se dan en el marco de los estudios explicativos de la acción colectiva. Esta nota, lejos de mantener una pretensión académica, intenta poner de relieve las complejidades que, no sólo desde la perspectiva de la gestión pública, encierra enunciar el rol de las OSC.

organizativa en el establecimiento de relaciones de reciprocidad que permita reconocerlos como “portadores de intereses”, “generadores de identidad” o “aliados estratégicos”.

Generalmente, la tensión al formalizar un vínculo entre actores diversos para la gestión de una política pública, se presenta a manera de elegir entre aquel que mejor satisfaga los aspectos instrumentales y aquel que mejor favorezca la producción de un cambio, sea cual sea la orientación o el “cambio” buscado en la implementación de una política.

Es en este lugar y desde este planteo que el CENOC inició un proceso de reflexión y análisis sobre los criterios de elegibilidad aplicados, tradicionalmente, sobre las OSC.

Una diferenciación fundamental: la organización como actor social y los enfoques programáticos que intervienen a la hora de evaluar un proyecto

La articulación de carácter técnico y gerencial de las OSC con el Estado, estableció algunas modalidades de trabajo que se incorporaron a las prácticas de gestión y que, aún vigentes, pueden ir en detrimento de políticas públicas eficaces. Por ejemplo:

- La instalación del proyecto como nexo vincular.
- La reducción de los procesos de organización y promoción social a la presentación y formulación de proyectos por parte de los propios grupos de beneficiarios.
- La opción de privilegiar “resultados” frente a la profundización de “procesos”.

Este conjunto, sumado a una práctica profesional habituada a la evaluación de proyectos, consolidó dos creencias bastante arraigadas:

- Un “buen proyecto” es lo mismo que una “buena organización”.
- “A mayor profesionalización, es mayor el éxito en la intervención programada”.

Desde esta perspectiva, podemos reconocer dos sub-categorías:

1. La evaluación de un proyecto para el caso de las OSC “Beneficiarias”.
2. La identificación de trayectoria y profesionalización de los equipos de trabajo, para las OSC ejecutoras de programas.

Pero, así como difícilmente un proyecto pueda reflejar adecuadamente el proceso organizativo que le da sustento; los instrumentos legales y técnicos por los cuales las OSC exponen su desarrollo institucional -reducido a “trayectoria”: Memorias, CV, Balances, Estatutos y Actas- tampoco alcanzan para reflejar las modalidades de intervención por las cuales éstas OSC podrían ser consideradas destinatarias o ejecutoras de una política, plan o programa.

En última instancia, la cuestión principal estriba en la necesidad de distinguir los enfoques institucionales que permiten conocer a una Organización en su dimensión de actor social, de los enfoques programáticos que intervienen a la hora de evaluar un proyecto. Y como todo proyecto es una intervención de corto plazo, que juega un rol determinado (estratégico o táctico) en el marco de un plan general o proyecto institucional de una Organización, el mismo debe ser evaluado como la acción de un sujeto social determinado: la Organización.

En una política pública, sea cual sea la forma de intervención diseñada (centralizada en organismos públicos, descentralizada en OSC, planeada en forma conjunta o asociada), se busca generar resultados observables y precisos. Pero en las formas descentralizadas o mixtas, estos resultados, además de ser consensuados, dependen casi enteramente de las intervenciones de otros. O sea que el éxito de la intervención depende enteramente de con quién o con quienes se establecen las alianzas.

¿Quién es quién en el mundo de las OSC en la Argentina?

Progresivamente se ha tomado conciencia de la necesidad de adecuar los criterios de selección no sólo a los aspectos técnicos vinculados con las capacidades de gestión y cualidades profesionales de los equipos, sino también en relación con cuestiones claves vinculadas a la calidad o el modo de intervención de las OSC con las cuales se establece una relación. Es decir, con la capacidad que las OSC tienen para desencadenar, sostener o conducir procesos de promoción social en las comunidades donde actúan, garantizando además la correcta aplicación de los fondos públicos a los cuales accede.

Esta nueva mirada, más centrada en las orientaciones sobre los cuales se estructuran las intervenciones de las propias OSC y, fundamentalmente, las posiciones que éstas ocupan en el escenario social en los cuales intervienen, trae aparejada cierta dificultad a la hora de establecer los motivos que justifiquen el establecer (o no) determinadas alianzas.

En este sentido, desde el CENOC consideramos necesario poner a disposición de los equipos técnicos gubernamentales, un conjunto de herramientas que permita evaluar las cualidades y características institucionales del “actor” en cuestión. Así se podrá viabilizar el establecimiento de alianzas y relaciones

contractuales más ajustadas a las necesidades y orientaciones de cada tipo de política pública desde la cual se plantee intervenir.

La evaluación institucional es una actividad de análisis y de producción de conocimiento, para ser aplicada a la toma de decisiones. Razón por la cual, dicha producción debe basarse en una indagación valorativa expresable en criterios técnicos.

UNIDAD 2

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE OSC PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES

¿Para qué sirve categorizar criterios de elegibilidad frente a las OSC?

La herramienta que ponemos a disposición pretende trascender la visión de la evaluación como un mero instrumento al servicio de la toma de decisiones. Tiene la finalidad de unificar las variables e indicadores de medición que permitan emitir una valoración respecto de los aspectos vinculados a la calidad y a la cualidad organizativa que influyen a la hora de seleccionar una OSC como contraparte no gubernamental en una intervención pública.

De aquí en más, el aspecto a considerar no será sólo la capacidad técnica (entendida como profesionalidad temática y corrección administrativa) que tenga una OSC para llevar adelante una intervención específica o sectorial. La mirada deberá estar puesta en la capacidad institucional que la misma tenga para constituirse en aliado estratégico de una determinada intervención pública.

Bajo este cambio de perspectiva, se busca que los criterios de elegibilidad de las organizaciones puedan determinar el grado de desarrollo institucional que necesita una OSC para cumplir su tarea en el marco de una política pública.

Sabemos que un proceso de toma de decisiones involucra la interrelación de múltiples variables, cuyo peso específico suele depender de diversos factores con diferentes niveles de complejidad. En este contexto, los resultados de una evaluación

representan, posiblemente, uno de los elementos a considerar; ni el único ni el más relevante. Por ello, el trabajo del evaluador tendrá el objeto de emitir juicios de valor respecto a la realidad institucional observada. La utilidad de dicha evaluación institucional dependerá, en buena medida, de la calidad con que esté realizada; y de la oportunidad y adecuación de su diseño y aplicación.

¿Cómo se elaboró la matriz de los criterios de elegibilidad de las OSC?

La elaboración de la matriz que se presenta a continuación es producto de una revisión y sistematización de documentos provenientes de diversas fuentes. Por un lado, se recuperaron criterios elaborados en el marco de diferentes organismos y programas sociales, que desde sus particularidades y con diferentes niveles de profundidad, definieron aquellos aspectos que les resultaron relevantes a la hora de seleccionar una organización con la cual articular sus acciones². Por otro, las recomendaciones de la Comisión Mixta para el análisis y el establecimiento de los Criterios de Elegibilidad convocada por el CENOC en 1996, también constituyeron un valioso aporte. Esta Comisión (integrada por responsables de programas sociales de diferentes ministerios, organizaciones de la comunidad y representantes de organismos internacionales) consensuó dos criterios fundamentales: *confiabilidad y reconocimiento social*, retomados para el diseño de la presente herramienta metodológica.

2 Programa Mejoramiento de Barrios -PROMEBA-; Programa de Atención a Menores en Riesgo -PROAME- ; Programa Nacional de Lucha contra los RH., Sida y ETS -LUSIDA -; Fondo Global de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria; Programa de Capacitación a Distancia para la Gestión y el Gerenciamiento de las Organizaciones Comunitarias -PCAD-; Programa Familias para la Inclusión Social; Consejo de la Mujer, etc.

¿Cómo se estructura la matriz de los criterios de elegibilidad de las OSC?

La construcción de una metodología que posibilite la observación de las prácticas institucionales de las organizaciones hace necesaria la definición de diversos campos de análisis. Por esta razón, los **Criterios de Elegibilidad** se han organizado en cinco variables, expresables en dos tipos de criterios:

CAPACIDAD ORGANIZATIVA, integrado por:

- Gestión organizacional
- Reconocimiento social de la organización
- Dependencia de la organización en relación con los centros de poder

DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, integrado por:

- Pertinencia de la organización en relación con el objeto social del convenio
- Factibilidad de la organización en relación con el proyecto/ política

A los fines de facilitar la presentación y análisis de las variables enunciadas, priorizamos el relevamiento de las características organizacionales a las necesidades o intereses del proyecto o política en cuestión. De aquí que la presentación responda al siguiente orden:

1. Pertinencia de la organización en relación con el objeto social del convenio
2. Gestión organizacional
3. Reconocimiento social de la organización

4. Factibilidad de la organización en relación con el programa
5. Dependencia de las organizaciones en relación con centros de poder

Posteriormente, dado que una organización no es una unidad cerrada sino un sistema abierto que interactúa permanentemente con su contexto, hemos introducido esta variable como uno de los aspectos necesarios a tener en cuenta.

Por tratarse de variables complejas, cada una de ellas se divide a su vez en distintas dimensiones. Es decir, en grandes aspectos desde los cuales se abordará la evaluación. Cada dimensión, a su vez, está compuesta por distintas categorías de análisis e indicadores. Estos últimos serán los elementos observables que darán cuenta de la presencia o no de las categorías de análisis.

Luego se especifican las fuentes y técnicas propuestas para la recolección de información, seguidas en algunos casos de sugerencias metodológicas.

El valor asignado por el agente gubernamental a cada uno de estos aspectos debe responder a las necesidades y valoraciones propias de cada plan o política. En los casos en que una organización resulte “Beneficiaria” de un plan o política, las debilidades institucionales pueden resultar poco relevantes; pero serán definitivas para una organización ejecutora o proveedora de servicios. Por ejemplo, la ponderación de una intervención orientada a brindar asistencia directa a una población determinada sobre un aspecto particular, deberá ser bien diferente de aquella orientada a promover valores o capacidades específicas en diferentes contextos de trabajo

A continuación definiremos a qué se hace referencia en cada uno de los componentes que integran la matriz de los criterios de elegibilidad de las OSC; y por qué consideramos relevante observar estos aspectos.

Crterios de elegibilidad de OSC para la celebraci3n de convenios de ejecuci3n de Pol3ticas Sociales

Variable	Dimensi3n	Categor3as	Indicadores	Fuentes y t3cnicas de recolecci3n de informaci3n	Sugerencias metodol3gicas
Pertinencia de la organizaci3n en relaci3n con el objeto social del convenio	Objetivos de la organizaci3n	Formales: estatutarios	Existencia de documentaci3n legal	Estatuto	Tener en cuenta no entrevistarse 3nicamente con miembros de la coordinaci3n
		Reales: manifiestos y conocidos por los miembros	Contenidos de la misi3n, los objetivos y la planificaci3n de la organizaci3n	<ul style="list-style-type: none"> • Folleto de difusi3n institucional • Sitio web de la organizaci3n • Curr3culum institucional • Visita a la organizaci3n 	
		Latentes: expl3citos o impl3citos en la acci3n y en los miembros de la organizaci3n	Identificaci3n de conocimientos/ diferencias entre lo que se dice y hace y entre el discurso formal e informal de la organizaci3n	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con los miembros de la organizaci3n • Documentaci3n de la organizaci3n • Visita a la organizaci3n 	

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Pertinencia de la organización en relación con el objeto social del convenio	Cobertura de la población objetivo	<p>Enunciada: cantidad y tipo de población que la organización dice atender</p> <p>Real: cantidad y tipo de población que efectivamente atiende</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas, familias y grupos que las organizaciones dicen atender • Caracterización de la población objetivo enunciada por la organización • Cantidad de personas, familias y grupos efectivamente atendidos por la organización • Caracterización de la población objetivo efectivamente atendida por la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con los miembros de la organización • Documentación de la organización • Visita a la organización • Entrevistas con los miembros de la organización • Documentación de la organización • Entrevistas con beneficiarios • Encuestas con beneficiarios 	Definir los criterios de caracterización de la población objetivo en función de los proyectos/ programas

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Pertinencia de la organización en relación con el objeto social del convenio	Escala de intervención (micro/macro)	Alcance poblacional	Inserción y participación en ámbitos vinculados a la temática en que trabaja la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la organización • Entrevista a miembros de la organización 	
		Cobertura geográfica	Realización de acciones que trascienden su territorio de intervención		
	Funciones o posiciones desempeñadas	Efector de política	Descripción de actividades que ha desarrollado la organización (en los últimos 3 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la organización • Currículum de la organización • Entrevista a miembros de la organización 	Preguntar por los orígenes y la evolución de la organización
		Organizador de la demanda	identificando si están vinculadas con la demanda, la implementación, el diseño o la evaluación		

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias
Gestión organizacional	Institucionalización	Modalidad de gestión operativa	Existencia o no de documentación referida a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales operativos • Registro de asambleas • Actas • Memoria • Informes 	Reforzar las fuentes de información enunciadas con entrevistas a los miembros de la organización
		Sistematización de actividades y/o procesos			
	Organización interna	División de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Roles asignados formalmente • Roles asignados informalmente por la práctica • Descripción de la estructura interna • Funcionamiento de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación participante • Documentación de la organización 	
		División de tareas			
Especialización o diversificación	Diversidad de actividades desarrolladas por la organización	Cantidad y descripción de actividades desarrolladas por la organización (en los últimos 3 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la organización • Currículum institucional 		
				Diversidad de temas abordados por la organización	Cantidad y descripción de temas abordados por la organización (en los últimos 3 años)

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias
Gestión organizacional	Gestión	Tipo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y características de las reuniones realizadas con la comunidad • Cantidad y características de asambleas y consultas • Metodologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y observación participante • Entrevista con miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las fuentes de información enunciadas con entrevistas a los miembros de la organización
		Mecanismos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia presupuestaria de los fondos propios en el presupuesto anual • Diversificación de fuentes de ingresos 	Memoria y balance	
	Autonomía económica	Si genera o no ingresos propios			

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Reconocimiento social de la organización	Inserción comunitaria	Tiempo de trabajo en la comunidad	Años de trabajo de la organización en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con los miembros y destinatarios de las acciones • Documentos institucionales 	Se sugiere incluir en entrevistas a representantes y responsables de programas y técnicos gubernamentales en el ámbito local de la organización
		Vinculación de la organización con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento por parte de la comunidad de las actividades de la organización • Cantidad de personas que se relacionan con la organización • Cantidad de instituciones que se relacionan con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Observación participante • Entrevistas y/o encuestas a beneficiarios de la organización • Informes finales de proyectos implementados 	

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Reconocimiento social de la organización	Trayectoria de la organización en el trabajo comunitario	Observación de los proyectos ejecutados por la organización	Eficacia y eficiencia en la obtención de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a referentes locales e internos de la organización • Informes de la organización sobre la implementación de sus proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum institucional • Documentación de la organización • Entrevistas y consultas con referentes institucionales y locales
	Articulación con otros actores (gubernamentales, institucionales, personas)		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y tipo de actores con los que articula • Cantidad de acuerdos de trabajo • Participación en proyectos conjuntos • Integración • Participación en redes 		

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Factibilidad de la organización en relación con el proyecto	Rol como actor social	Organización de representación	Descripción del modo en que la organización aborda las temáticas y desarrolla sus actividades para el cumplimiento de sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la organización • Entrevista a miembros de la organización 	
		Organización de apoyo y promoción			
		Organización asistencial			
Efectos		Grado de cumplimiento de los resultados propuestos en proyectos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los beneficiarios directos • Capacidad instalada en la comunidad en función del resultado esperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con beneficiarios de la organización • Observaciones • Informes finales de proyectos 	
		Relación entre los recursos institucionales (económicos, humanos, materiales y el proyecto a desarrollar)	<p>Volumen presupuestario anual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo de la organización (nivel de formación y dedicación laboral) • Estructura: división de tareas, roles y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la organización • Memoria y balance (últimos tres años) • Entrevistas a miembros de la organización 	
Capacidad operativa					

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Factibilidad de la organización en relación con el proyecto	Capacidad operativa	Infraestructura de la organización y/o acceso a infraestructura y equipamiento	<p>Disponibilidad de sede institucional o posibilidad de acceder a su uso</p> <p>Disponibilidad de infraestructura necesaria o posibilidad de acceder a su uso para el desarrollo de las actividades del proyecto</p>	Documentación de la organización	
	Impacto	<p>Utilización de recursos locales</p> <p>Cambio de conductas logrado a nivel comunitario</p>	<p>Tipo y cantidad de recursos utilizados</p> <p>Descripción de capacidades y prácticas adquiridas y/o modificadas en la comunidad a partir de las acciones realizadas por la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación participante • Entrevista con referentes locales, miembros de la comunidad y beneficiarios de la organización 	

Variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Fuentes y técnicas de recolección de información	Sugerencias metodológicas
Dependencia de las organizaciones en relación con los centros de poder	Vinculación (relación con actores políticos, funcionarios, figuras religiosas o empresariales)	Multiplicidad o monopolio de relaciones con actores políticos, funcionarios, figuras religiosas o empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de padrinazgos • Cantidad y características de padrinazgos 	Entrevistas a autoridades y referentes locales y a miembros de la organización	
	Subsidiariedad	Grado de diversificación de las fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de fuente (gubernamental, empresarial) • Cantidad de fuentes de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria y balance • Entrevistas a miembros y autoridades de la organización 	
Contexto	Condiciones previas para el desarrollo del proyecto o programa	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto político • Contexto social • Contexto económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de estabilidad político institucional • Viabilidad política para la implementación del proyecto o programa • Indicadores sociales (Cantidad de habitantes, % de hogares bajo la línea de pobreza e indigencia, condiciones de las viviendas, alfabetización, % de escolarización, etc.) • Indicadores económicos (pbi, % población empleada, calidad de empleo, actividades económicas alternativas, calificación de los trabajadores, características laborales de la juventud, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a referentes locales • Información estadística local y nacional 	Características estructurales de la organización y su ámbito de influencia

Descripción de los componentes de la matriz

A continuación definiremos los contenidos de cada uno de los componentes que integran la matriz; y por qué consideramos relevante observar estos aspectos.

Es frecuente encontrar diferentes usos de conceptos tales como proyectos, programas o planes sociales. Para evitar confusiones en su utilización, a lo largo del documento utilizaremos la palabra “proyecto” para definir al conjunto de acciones que los organismos gubernamentales llevan adelante para cumplir uno o varios objetivos.

1. Pertinencia de la organización en relación con el objeto

social del convenio: En este caso es importante observar la relación existente entre los propósitos y el quehacer de la organización; y el objeto social del convenio. Particularmente, interesa indagar si la organización se adecua al perfil requerido por el proyecto a implementar. Para ello es necesario observar tanto los objetivos organizacionales como la cobertura de la población objetivo.

Las dimensiones a tener en cuenta son las siguientes:

a. Objetivos de la Organización: son aquellas declaraciones que expresan los resultados que la organización espera alcanzar con su trabajo, la “dirección a seguir”. Existen diversos tipos de objetivos. Los que figuran en los estatutos de la organización son los llamados objetivos “formales”. Frecuentemente son tan amplios que resulta difícil saber qué hacen con exactitud. Otras veces, son tan variados que la organización bien podría hacer una cosa o la otra, sin demasiada distinción.

Los que se manifiestan y son conocidos por los miembros de la organización son los llamados objetivos “reales”. Estos tienden a ser precisos y reconocidos por todos. Lo importante aquí es poder descubrir si son consistentes entre ellos y con los formales.

Finalmente, los objetivos “latentes” son aquellos que, aún sin manifestarse expresamente, están implícitos entre los miembros y se traducen en el accionar de la organización.

Observaremos los diferentes tipos de objetivos que conviven en la organización para lograr diferenciar las distintas direcciones que toma la acción institucional desde la perspectiva de los diversos actores que actúan en ella, y obtener así información genuina que responda a la realidad organizacional. Será especialmente importante poder relevar información vinculada con los objetivos latentes de la organización, identificando conocimientos y prácticas aprendidas, así como las diferencias entre el discurso formal e informal de la organización.

Los objetivos formales y reales podrán observarse en la lectura de los estatutos, en la revisión de la misión y en la redacción de los objetivos de la organización. Para disponer de esta información es importante, por un lado, analizar la documentación de la organización donde figuren los enunciados formales de los objetivos, así como las acciones que hayan quedado registradas en estatutos, papelería, folletos de difusión institucional, página Web, etc. Por otro lado, realizar visitas a la organización y contactarse con personas que realicen diversas tareas, contribuiría a aproximarnos a los objetivos latentes. Se sugiere tener en cuenta no entrevistar solamente a miembros de la Comisión Directiva de la organización, para poder escuchar “todas las voces”.

b. Cobertura de la población objetivo: Hace referencia a las personas sobre las que la organización dirige su accionar, en cuanto a la cantidad y a las características que éstas presentan (grupo étnico, género, edad, etc.). Aquí será importante observar la diferencia entre la población que la organización pretende cubrir y aquella que realmente alcanza. Interesa también prestar atención a las características de la población con la que la organización trabaja y dice trabajar, con el fin de poder comparar si esta información resulta útil a los fines del proyecto. Para ello, se recomienda definir previamente los

criterios de caracterización de la población objetivo en función de los objetivos del proyecto a implementar.

Para construir esta información deberá analizarse documentación de la organización en la que se registre de manera escrita la población con la que asegura trabajar y, por el otro, visitar la organización contactando miembros y destinatarios de sus acciones. La información que puedan brindarnos estos últimos será de suma importancia al momento de evaluar la cobertura real de la población objetivo.

- c. Escala de intervención:** Hace referencia al modo de abordaje de la organización, pudiendo identificarse dos niveles: macro y micro. Tanto el alcance poblacional como la cobertura geográfica de sus acciones, contribuyen a su definición. Es decir, hay organizaciones que incorporan aspectos estructurales en su análisis y praxis institucional. Esto se manifiesta, fundamentalmente, en la participación en ámbitos de un marco más general o amplio que el contexto de existencia de la organización -macro-. Hay organizaciones que se centran en la atención de necesidades puntuales y/o en un territorio acotado -micro-. La escala no se vincula con el tamaño de la organización ni con su grado de desarrollo institucional. Existen grandes organizaciones que trabajan en un nivel micro, mientras que otras más pequeñas bien pueden tener una incidencia macro.
- d. Funciones o posiciones desempeñadas:** Esta dimensión intenta analizar la posición que ocupa la organización en el marco de políticas o proyectos anteriores. Este podrá ser como efector de políticas públicas o como organizador de la demanda. Con el primero se hace referencia a aquellas organizaciones que suelen actuar como ejecutoras de políticas, es decir que a través de acuerdos institucionales con diversos tipos de organismos implementan acciones, más allá de su participación en otras instancias que superen la ejecución (diseño, evaluación). Esta sería una posición que podría describirse como “de arriba hacia abajo”.

La segunda refiere a aquellas organizaciones que actúan como organizadoras de la demanda social, es decir que a partir de las propias necesidades de las personas y comunidades con las que actúan, colaboran en la organización de sus reclamos o necesidades. Su posición con respecto a los organismos que ejecutan políticas ya no es de implementación, sino que intervienen en el proceso de problematización y construcción de la agenda y, en algunas ocasiones, en la formulación, el diseño y la implementación de los programas o proyectos.

Para acceder a esta información se recomienda escuchar la historia de la organización y analizar el currículum institucional, y toda la documentación que nos revele la evolución de la organización en el tiempo y el tipo de actividades que ha venido desarrollando.

2. Gestión organizacional³: En esta variable se hace referencia al modo en que la institución se organiza para llevar adelante sus acciones y alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones:

a. Institucionalización: Nos referimos a las modalidades operativas en que se desarrollan las acciones de la organización y el grado de sistematización de las actividades y procesos. Esta práctica se observará en la existencia o no de documentación que la sustente (manuales operativos, registro de asambleas, actas, memorias institucionales, etc.). A su vez, esta dimensión contribuirá a reflejar el grado de profesionalización y flexibilidad de la gestión organizacional. En algunos proyectos será necesario que las organizaciones involucradas cuenten con un grado de formalización más alto, mientras que para otros pueden requerirse modos de funcionamientos más espontáneos.

³ Llamamos Modelo de Gestión a la orientación y el conjunto de procesos y procedimientos que caracterizan la operatoria de una organización. Para analizarlo integralmente es necesario tener en cuenta: la orientación de la misma, su metodología de planificación, la estrategia institucional, las instancias de coordinación de actividades y el liderazgo; la sistematización de conocimientos y experiencias, la cultura organizacional, los espacios de intercambio intersectorial, la capacidad de resolver sus crisis y conflictos, su apertura al contexto.

b. Organización interna: En esta dimensión debemos prestar atención al modo en que se organiza el trabajo: la división de tareas al interior de la organización, las funciones, los roles que ocupa cada uno de los integrantes y la relación que existe entre las diferentes tareas. Será fundamental observar cómo se define dicha división, a través de qué mecanismos se establece o modifica la estructura y cuáles son los diferentes niveles jerárquicos.

Para medir estas características veremos los roles asignados formal e informalmente por la práctica cotidiana. Durante su relevamiento, se sugiere observar la documentación de la organización (folletos, página web, currículum institucional, etc.) y realizar actividades de observación participante y/o grupos focales con sus miembros.

c. Especialización o diversificación: Alude a la diversidad de los temas abordados y de las actividades desarrolladas por la organización. La importancia de observar esta variable radica en analizar con mayor profundidad el nivel de desarrollo institucional. Se describirá y se relevará la cantidad de actividades y temas abordados en los últimos tres años, a través de la documentación y el currículum institucional con el fin de observar si la organización se dedica a muchos temas/ actividades o si se focaliza en cuestiones más específicas. Esta información no indicará por sí misma el grado de desarrollo alcanzado por la organización, pero contribuirá al análisis si se la cruza con otras variables (reconocimiento social, estructura organizacional, profesionalización de sus recursos, etc.). Además, la coherencia interna de las actividades desarrolladas es un indicador claro del tipo de organización del que podría tratarse.

d. Gestión: por gestión de una organización se entiende la estructura de toma de decisiones. Las categorías a observar son:

d1. Tipo de Liderazgo: Cuando hablamos de liderazgo nos referimos al proceso por el cual una o más personas conducen o movilizan al grupo en una determinada dirección organizacional.

El liderazgo, como poder emergente, se encuentra siempre presente en toda organización. Sin embargo, no siempre coincide con las posiciones de poder formal, por eso el liderazgo constituye una fuente de poder adicional.

Los tipos de liderazgo en las organizaciones no siempre son visibles, es decir que puede manifestarse o estar implícito en el accionar de la organización. Existen líderes que son explícitamente reconocidos, formales, pero también existen líderes informales, en quienes la autoridad no ha sido delegada pero que aún así cuentan con el apoyo y la capacidad de dirigir las acciones de los integrantes de la organización. Podemos observar al interior de la organización diversos tipos de liderazgo, y a su vez estos son denominados de diversas maneras según la perspectiva desde la que se la analice. El tipo de liderazgo identificado puede o no ser relevante para algunas intervenciones, pero seguramente lo será para otras.

d2. Mecanismo de toma de decisiones: En esta variable nos interesará conocer la manera en que se toman las decisiones al interior de la organización. Para ello observaremos las metodologías utilizadas al llevar adelante el proceso decisional. Por ello, recomendamos analizar las siguientes cuestiones:

- Canales habilitados dentro y fuera de la organización para la participación (espacios y estrategias generados -reuniones, consultas, asambleas- para tomar las decisiones y el alcance de los mismos: informativa, consultiva o decisiva).
- Cantidad y características de las reuniones realizadas en la comunidad.
- Cantidad y características de asambleas y consultas que se lleven a cabo desde la organización.

En relación con los canales de participación establecidos por la organización, las cuestiones fundamentales a observar serían: si la

organización mantiene abiertos canales de participación, si estos están institucionalizados; y si pueden acceder a ello tanto los miembros de la organización como los de su comunidad de influencia.

Esta dimensión es claramente significativa para aquellas organizaciones que se constituyen bajo la óptica de la representación de grupos, personas y/o intereses. Ya sean juntas vecinales y/o asociaciones de damnificados, como instituciones de segundo y tercer grado.

e. Autonomía económica: En esta dimensión se observará la capacidad de la organización de generar o no ingresos propios. Para ello, valoraremos dos indicadores: por un lado, la incidencia de los fondos propios en el presupuesto anual de la organización, es decir qué porcentaje del dinero del que dispone anualmente la organización, surge de actividades que genera por sus propios medios. Y por otro lado, la diversificación de las fuentes de ingresos medida en términos de cantidad de fuentes; es decir si el dinero de la organización proviene de un sólo origen o de varios.

La importancia de medir la autonomía económica de la organización se vincula con la sostenibilidad de las acciones que se quieran implementar, y por lo tanto dependerá del proyecto la relevancia de esta cuestión.

Para evaluar esta información será necesario remitirse a documentos de la organización, tales como memorias y balances. También es recomendable entrevistar a algunos miembros de la organización que tengan conocimiento de esta información, para corroborar que los datos formales que aparezcan en la documentación reflejen la realidad organizacional.

3. Reconocimiento social de la organización: Hace referencia a la percepción que otros actores tienen de la organización. El reconocimiento social será estimado a partir de la inserción comunitaria de la organización, la trayectoria en el trabajo comunitario y la articulación institucional con otros actores.

a. Inserción comunitaria: Con esta dimensión se hace referencia particularmente a dos cuestiones: el tiempo de trabajo que la organización lleva en la comunidad en la que actúa y al tipo de vinculación que ha establecido con sus integrantes.

El tiempo de trabajo podremos medirlo sencillamente al indagar acerca de la cantidad de años que la organización ha estado desarrollando acciones en determinada comunidad, tanto a través de los documentos institucionales, como de las declaraciones de sus propios miembros y destinatarios de sus acciones.

Sin embargo, el modo de evaluar la vinculación que se ha establecido entre la organización y la comunidad en la que actúa, implicará estimaciones más complejas tales como: el nivel de conocimiento por parte de la comunidad de las actividades de la organización y la cantidad de personas e instituciones que se relacionan con ella. Para relevar esta información se sugiere la utilización de técnicas cualitativas como la observación, observación participante, entrevistas y/o encuestas a miembros y, particularmente, a beneficiarios de la organización.

La valoración de esta dimensión dependerá en buena medida de los objetivos del proyecto a implementar, es decir que en algunas oportunidades la mayor inserción comunitaria podrá resultar positiva, mientras que en otros casos tendrá menor importancia.

El valor de evaluar esta dimensión radica en conocer desde diversas perspectivas el alcance del vínculo entre la organización y la comunidad, para evitar juicios de valor que respondan a interpretaciones unilaterales.

b. Trayectoria de la organización en el trabajo comunitario:

Para esta dimensión se valorará fundamentalmente la observación de los proyectos ejecutados por la organización y la experiencia que esta haya adquirido en el tema específico del proyecto a implementarse. Es decir que esta dimensión estará directamente relacionada con la temática que el proyecto desee implementar.

Con respecto a las acciones implementadas por la organización, tendremos en cuenta la eficacia en la obtención de resultados (que efectivamente hayan logrado aquello que se proponían) y que los mismos hayan sido alcanzados eficientemente.

- Para estimar la experiencia de la organización en el tema específico del programa o proyecto no sólo se observará la cantidad de proyectos que la organización haya implementado en ese ámbito, sino también el tipo de acciones realizadas y el grado de coherencia existente entre el enfoque de las mismas y las que el proyecto gubernamental vaya a implementar.

La técnica recomendada para recoger esta información son visitas o entrevistas a referentes locales, tanto internos de la organización como ajenos a ella, quienes podrán informarnos de las características de los proyectos implementados por la organización. Otra fuente importante serán también los informes de la misma organización sobre la implementación de sus propios proyectos.

c. Articulación con otros actores: En esta instancia interesa conocer si la organización articula sus acciones con otros actores sociales. Serán considerados “actores sociales” aquellos individuos, grupos, organizaciones o instituciones que se caracterizan inicialmente por la posición particular que ocupan en el escenario social de la comunidad. En el caso de que ocurran articulaciones entre las organizaciones y otros actores sociales de la comunidad, nos interesará relevar información acerca de la cantidad y el tipo de actores con quienes se relaciona, gubernamentales o no, instituciones o personas. Para evaluar esta información será relevante tanto la cantidad y el tipo de acuerdos de trabajo realizados, como la participación en proyectos conjuntos y la integración y participación en redes de organizaciones (gubernamentales o no).

A partir de esta información se podrá inferir, por un lado, la experiencia de la organización en el trabajo articulado y

la posibilidad de realizar acuerdos estratégicos. Y por el otro, dará cuenta del grado de reflexión de la institución acerca de su propio trabajo y de su rol en la comunidad.

Para acceder a esta información se sugiere observar y analizar el currículum institucional y la documentación de la organización. También será importante realizar consultas con referentes locales e institucionales del ámbito en el que actúa la organización.

4. Factibilidad de la organización en relación con el Proyecto:

En esta ocasión, hacemos referencia a la organización en el marco de la acción gubernamental que pretende implementarse. Para establecer el nivel de esta dimensión observaremos variables del trabajo organizacional:

- a. Rol como actor social:** Esta dimensión suele observarse en el modo de intervención de la organización, es decir en la manera que elige para abordar las temáticas y realizar las actividades en función de los objetivos propuestos. Cuando hablamos del rol, hacemos referencia a la definición de la identidad que la organización se adjudica a sí misma en relación con el resto de la comunidad. Tiene que ver con la autodefinición de cuál será su desempeño y su función como parte del tejido social global y cuál será el tipo de relación que establezca con el resto de los actores sociales. Como hemos visto, el papel de la organización estará estrechamente vinculado con la definición de su identidad institucional.

Identificamos tres modos de intervención principales a partir de los cuales la organización definirá su posición: representación; apoyo y promoción; y asistencial. Una correcta evaluación de este aspecto es central para el establecimiento de una alianza, tanto como para poder estimar el tipo de impactos que podrá obtenerse de la intervención planificada.

- b. Efecto:** Hace referencia al grado de cumplimiento de los resultados propuestos en intervenciones anteriores. Si bien

una aproximación a esta categoría es evaluada en el punto 3.b, en donde se establece la eficacia de la organización, aquí tomamos los resultados de su acción en la comunidad como una dimensión en sí misma, analizando sus acciones de manera más específica y en profundidad. Para estimar el grado de cumplimiento de esta categoría, observaremos dos indicadores: la satisfacción de los beneficiarios directos de las acciones de la organización y la capacidad que ha quedado instalada en la comunidad. Esta dimensión dará cuenta entre otras cosas de la incidencia de la organización en su comunidad, y de la capacidad de la misma para producir cambios que generen hábitos que se sostengan en el tiempo.

Para acceder a esta información sugerimos realizar entrevistas con los beneficiarios de la organización y observaciones. También analizar informes de diversas evaluaciones de proyectos que la organización haya implementado anteriormente.

- c. Capacidad operativa:** Aquí se hace referencia a la adecuación de la estructura organizacional y al tamaño y complejidad del proyecto. Para ello se tendrán en cuenta dos categorías de análisis.

En la primera se considerará la relación entre los recursos institucionales de la organización (económicos, humanos, materiales) y el proyecto o programa a desarrollar. Para esta categoría analizaremos el presupuesto anual de la organización, observando su coherencia, la proporción en la distribución de los recursos y su volumen; y la composición del equipo de trabajo de la organización, analizando el nivel de formación de sus integrantes, la dedicación laboral, la división de tareas, roles y funciones, y la formación de grupos formales e informales de trabajo.

En la segunda categoría se evaluará la infraestructura y el equipamiento de la organización, atendiendo para ello a dos cuestiones: la disponibilidad de una sede institucional o la posibilidad de acceder al uso de un determinado espacio

físico; y la disponibilidad de la infraestructura necesaria o posibilidades de acceder a su uso para el desarrollo de las actividades de la acción.

Es importante relacionar especialmente estas cuestiones con las necesidades de la línea a implementar. Hay que tener en cuenta que la organización no necesariamente deberá disponer de una enorme infraestructura, sino que lo importante será que cuente con la posibilidad de acceso a la necesaria para el desarrollo del proyecto.

Existen muchas organizaciones que no cuentan con patrimonio propio. Por el contrario, su patrimonio (capital) bien podría consistir en haber desarrollado habilidades específicas para acceder a recursos de otras fuentes. Esta es el caso de salones multiusos o aulas, por ejemplo. En el caso de utilización de otro tipo de equipos y/o herramientas, las organizaciones bien pueden documentar los acuerdos interinstitucionales a través de los cuales pueden garantizar su utilización.

La posesión de una sede institucional y el acceso a infraestructura no son imprescindibles para todos los proyectos, ni inhabilitaría a una organización para poder ejecutar un proyecto.

Sugerimos relevar esta información de la documentación de la organización, es decir de sus memorias, balances, planes estratégicos, organigramas institucionales y, eventualmente, acudir a alguna entrevista con miembros de la organización para complementar la información.

- d. Impacto:** Remite a las modificaciones -cambio efectivo- en las condiciones de vida de las personas y/o comunidades con las que trabaja la organización. Evaluar el impacto de los proyectos implementados anteriormente por la organización, será analizando los cambios que sus acciones han generado en la población con la que trabajó. Es una visión más amplia de la evaluación habitual, donde no se tendrán en cuenta solamente

los servicios que se prestan, sino las modificaciones efectivas y reales que se han logrado a partir de brindar esos servicios. Los aspectos a evaluar, en algunos casos, pueden resultar intangibles, como cambios en los valores, en las capacidades, conocimiento sobre un tema o en la forma de aprovechar los recursos.

En este sentido, se tomarán en cuenta dos aspectos: la utilización de los recursos locales -tipo y cantidad- y el cambio de conductas logrado a nivel comunitario como consecuencia de estas acciones. Como son pocas las OSC que realizan este tipo de evaluación, posiblemente sea necesario colaborar con sus integrantes para que ellos mismos puedan establecer algunos criterios para la medición de su propio impacto.

Para relevar esta información se sugiere emplear técnicas de observación participante, entrevistas con referentes locales y comunitarios, miembros de la comunidad y beneficiarios de la organización. En el caso de aquellas OSC que tienen sistematizadas sus propias mediciones, sería importante indagar sobre los momentos y las técnicas implementadas para relevar la información.

5. Dependencia de las organizaciones en relación con los centros de poder:

En esta dimensión proponemos observar en qué medida las organizaciones dependen de otros actores sociales con poder propio, ya sean estos pertenecientes a su ámbito local o de mayor alcance. Para ello, analizaremos aspectos como la vinculación con personas, entidades y/o instituciones y el grado de subsidiariedad que mantienen respecto de los mismos.

- a. Vinculación:** Nos interesa observar la relación que establece la organización con diversos actores políticos, funcionarios, figuras religiosas y/o empresariales, así como con otras organizaciones de la sociedad civil. Nos remitiremos a la cantidad de vínculos establecidos con cada uno de los actores a fin de precisar si existe una multiplicidad de relaciones o si se trata de relaciones monopólicas. También se recomienda

enfaticar en la identificación de padrinazgos y en las características que éstos asumen. Para obtener esta información será necesario entrevistar a autoridades, referentes locales y a miembros de la organización.

- b. Subsidiariedad:** A partir de esta variable se espera poder identificar el grado de diversificación de las fuentes de financiamiento. Para ello indagaremos acerca de la cantidad de fuentes de financiamiento a las que accede la organización y del tipo de financiamiento del que se trata, si es una fuente gubernamental, empresarial, internacional, etc.

Relevar esta información es importante por dos cuestiones fundamentales: primero, porque podremos saber si la organización depende de una sola fuente de financiamiento para evaluar su sostenibilidad, lo cual implicaría que sus posibilidades de sostenimiento en el tiempo se encuentran limitadas y dependientes exclusivamente de esa fuente. Y segundo, porque nos dará información acerca del tipo de relación que se establece con cada uno de los actores. Por ejemplo, no es lo mismo que la organización se relacione con una empresa como una institución socia para realizar tareas conjuntas, a que lo haga como beneficiaria de sus donaciones. Lo mismo puede suceder con un organismo gubernamental: no es lo mismo relacionarse desde la acción conjunta que desde la posición de organización beneficiaria de un subsidio.

Para obtener esta información, analizaremos las memorias y los balances de la organización, información que podremos completar entrevistando a miembros y, fundamentalmente, a autoridades de la organización.

- c. Contexto:** Por último, la organización cobra un particular sentido si se la analiza dentro de su propio contexto de interacción. Se considera contexto a las condiciones previas para el desarrollo del proyecto o programa. Aquí se tendrá en cuenta el espacio en que se inserta la organización, es decir el

barrio, la ciudad, la provincia (contexto geográfico). Así mismo se tendrá en cuenta el tiempo, es decir el momento en que ocurren las cosas (contexto temporal).

El contexto de las organizaciones varía. No es lo mismo una organización de un barrio en una gran ciudad que una organización rural. No es lo mismo que esté en una ciudad capital de provincia que en un municipio de 2.000 habitantes. A su vez, el contexto deberá ser analizado en dos niveles: el inmediato (la situación que se vive en el nivel comunitario de la organización); y el social general en el que se inserta. Para lograr una observación y un análisis más acabado, será importantes observar las condiciones del contexto desde 3 categorías de análisis: el contexto político, el social y el económico.

Para analizar el contexto político observaremos el grado de estabilidad político-institucional y su viabilidad para la implementación del proyecto o programa. Es decir las condiciones, alianzas y apoyos de instituciones/actores con autoridad local que posibiliten y/o amenacen su ejecución. Se recomienda relevar qué instituciones y/o actores políticos están actuando localmente, más allá de su residencia o no en el territorio de actuación de la organización.

Al contexto social podremos aproximarnos a partir de diversos indicadores sociales que recomendamos sean construidos a partir de las necesidades del propio programa gubernamental, ya que en función de su área disciplinaria y sus objetivos será necesario observar distintas cualidades de las personas. Algunos ejemplos básicos podrían ser la cantidad de habitantes, el porcentaje de hogares bajo la línea de pobreza o indigencia, las condiciones de vivienda, el porcentaje de alfabetización y/o escolarización, etc. Será importante también tener en cuenta qué programas sociales se vienen desarrollando en esa localidad y de qué manera afectan a la organización.

En el caso de las condiciones económicas del contexto, remitiremos a indicadores de tipo económico que también se

ajustarán a las características del programa gubernamental, pero que básicamente se relacionarán con el P.B.I., el porcentaje de la población empleada, la calidad del empleo en la localidad, las actividades económicas predominantes y las alternativas, la calificación de los trabajadores y las características laborales de los jóvenes, entre otros.

El contexto en el que se inserte la organización usualmente presentará aspectos amenazantes y oportunidades que en algunas circunstancias podrán poner en peligro o beneficiar las acciones de la organización. Es por esto que resulta importante identificar el contexto en el que la organización desarrolla sus acciones.

Para relevar esta información se podrá utilizar como fuente secundaria toda clase de estadísticas locales y nacionales. Pero será fundamental para relevar cuestiones más cualitativas que tienen que ver con las particularidades del contexto y las relaciones de poder que en ella se establezcan. Por eso será necesario entrevistarse con dirigentes locales, quienes podrán brindarnos información puntual acerca de la realidad local que no se encuentren en estadísticas oficiales. También es posible indagar acerca de investigaciones o relevamientos anteriores que hayan sido realizados en la localidad.

TRABAJO PRÁCTICO UNIDAD 1

A continuación les proponemos unos breves ejercicios, para que trabajen y discutan en grupo algunos conceptos vistos en la guía.

Las organizaciones del territorio

- ¿Conocen cuántas organizaciones de la sociedad civil existen en el territorio (organizaciones sociales, comunitarias, barriales, etc.?). Consideren tanto a las formalizadas como a las informales (con reconocimiento jurídico, municipal, etc.). ¿De qué manera saben que existen esas organizaciones? ¿Hay algún registro o agencia provincial encargada de inscribir esas organizaciones? ¿Cuáles creen que son las ventajas que tiene el Gobierno provincial de contar con la información de las organizaciones que trabajan o intervienen en la provincia? ¿Cuáles son las dificultades para construir/ obtener esa información?
- Realicen un mapeo de un territorio acotado de las organizaciones que conocen y que aportan a la promoción social (realizando actividades de prevención y atención) en sus comunidades o que se han constituido en actores con capacidad de representar y canalizar demandas de la comunidad. ¿De qué manera las identificaron como organizaciones que se posicionaron como actores (sujetos colectivos con identidad propia, recursos, portador de ciertos valores y con interés en incidir en la sociedad) y no meramente como ejecutoras de proyectos? ¿Quiénes son los informantes claves para obtener esta información?
- Entre todos, pensar ejemplos de organizaciones que cuenten con capacidad institucional para la implementación de proyectos y que, además, puedan convertirse en actores estratégicos para la política pública. ¿De qué manera creen

ustedes que esas organizaciones se convirtieron en actores estratégicos? ¿Qué las diferenció del resto de las organizaciones que no logran convertirse en actores estratégicos para la política pública? ¿De qué manera identifican actualmente a las organizaciones que puedan constituirse en aliadas estratégicas?

Las OSC y las políticas públicas

Ejercicio 1

Señale si la opción es verdadera o falsa.

Quando nos referimos a una organización, hablamos de:

- Un sujeto colectivo portador de un proyecto común.
- Aquellas que tienen personería jurídica.
- Un grupo de personas, unido por algún motivo.

Ejercicio 2

Señale si la opción es verdadera o falsa.

Para llevar a cabo acciones en el marco de una política pública, los criterios de elegibilidad de una organización son:

- Capacidad organizativa.
- Desempeño institucional.
- Vínculos con actores políticos.

Ejercicio 3

Señale si la opción es verdadera o falsa.

Entre otras cuestiones, la articulación de carácter técnico y gerencial de OSC con el Estado supuso:

- La instalación del proyecto como nexo vincular.
- El acceso al financiamiento para las OSC.
- Concreción de espacios de resolución de conflictos.
- Reducción de los procesos de organización y promoción social a la presentación y formulación de proyectos por parte de los propios grupos involucrados.
- La opción de privilegiar resultados frente a la profundización de procesos.

Ejercicio 4

Señale si la opción es verdadera o falsa.

La cuestión principal para identificar a una OSC pasible de ser responsable de un proyecto es:

- La necesidad de distinguir los enfoques institucionales que permitan conocer a una organización en su dimensión de actor social.
- La necesidad de conocer los balances y estatutos.
- Considerar la dimensión técnica y política de la OSC (entendiéndola como atribución de sentido y no como “correlato político”).

- Que tengan presencia en todo el territorio nacional y estén integradas por equipos interdisciplinarios.

Ejercicio 5

Señale si la opción es verdadera o falsa.

En la Argentina, las OSC:

- Adquieren mayor vitalidad cuando el Estado se retira o deja de cumplir con sus obligaciones y funciones.
- Son débiles porque su única fuente de financiamiento son los gobiernos.
- Ven corroborada su historia por la persistencia y sustentabilidad con independencia del Estado.
- Son las que trabajan con población en situación de vulnerabilidad.

Ejercicio 6

Señale si la opción es verdadera o falsa.

Cuando se piensa en una clasificación de OSC se considera:

- Qué hacen y cómo lo hacen.
- La manera en que llevan a cabo las actividades que le dan su razón de ser.
- Que planifiquen estratégicamente sus actividades.

TRABAJO PRÁCTICO UNIDAD 2

ANÁLISIS DE CASO

Les proponemos analizar el siguiente caso concreto de una organización de la sociedad civil. El objetivo es que puedan identificar en su sitio web, algunos de los conceptos trabajados en la guía.

Nombre de la Organización: Manos abiertas. Sitio web:
www.manosabiertas.org.ar

Grado de pertinencia de la Organización: en relación con el objeto social que figura en sus estatutos. Identificar objetivos, cobertura de la población objetivo, escala de intervención y funciones desempeñadas.

Existencia de Gestión Organizacional: rastrear algunos indicadores de la dimensión institucionalización, de la especialización o diversificación, de la gestión y, si es posible de la organización interna y de la autonomía económica.

Reconocimiento social: identificar en el sitio web si algunos de los indicadores de esta variable se encuentran públicos.

Factibilidad / viabilidad de la organización: detectar el rol que desempeña y avanzar en la identificación (si fuera posible) de las dimensiones “efectos”, “capacidad operativa” e “impacto” (rastrear si la organización ha llevado a cabo evaluaciones de sus proyectos).

Dependencia de la organización con los centros de poder: identificar algunos indicadores en caso de que fuera posible.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Alonso, Guillermo. *Las capacidades institucionales entre el Estado y la sociedad*. Ponencia presentada en el IV Congreso Argentino de Administración Pública, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, 2007.

Austin, James E., et al. (ed.). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2006.

Berger, Gabriel y Poli, María. *Manual para el fortalecimiento de consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Foro del Sector Social, 2000.

Bombal, I. *Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo local. Argentina: Consejo Nacional de Políticas Sociales*. Gobierno de la República Argentina, 2004.

Bresser Pereira, L. y Cunill Grau, N. “Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal”, en Bresser Pereira, L. y Cunill Grau, N (editores): *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Buenos Aires. Paidós - CLAD, 1998.

Bustelo Graffigna, Eduardo “El abrazo. Reflexiones sobre las relaciones entre el Estado y los Organismos No Gubernamentales” en *De otra manera. Ensayos sobre Política Social y Equidad*. Rosario. Homo Sapiens Ediciones, 2000.

Domènech, Alfred Vernis y De Sebastián, Luis. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Grupo Editorial Norma, 2004.

Hudson, Mike. “La gestión de las organizaciones no lucrativas” en *Revista española del tercer sector* no 6, p. 153-176, 2007.

Katz, Daniel Kahn, et al. *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, 1977.

PNUD. *Herramienta de evaluación de la capacidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Primera parte: Evaluación del compromiso de las OSC con los principios de desarrollo humano participativo y gobierno democrático del PNUD*.

Schvarstein, Leonardo. *Inteligencia social de las organizaciones*. Libros Editorial UNIMAR, 2015.

Schvarstein, Leonardo. *Psicología social de las organizaciones*. 2002.



Ministerio de Salud y Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



SaludyDSocialAR

MSDS-5696

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

Misiones 71 - 5º piso
(C1083ABA) - CABA

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

www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc