

Gestión

Capacitación de organizaciones de base



Presidente de la Nación > Dr. Néstor Carlos Kirchner

Presidenta honoraria del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > C.P.N. Carlos Daniel Castagneto

Coordinadora técnica del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > Dra. Matilde Morales

Responsable del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad > Prof. Elizabeth Iñiguez

La presente publicación se realiza sobre la base del Paquete Audiovisual Didáctico elaborado por el **CENOC** en 1999. Los autores y las autoras de los contenidos teóricos de aquella primera edición fueron:

Entidades Autoras de Contenidos Teóricos:

N° 1 • Organización > SEAP > Gabriela Rotonda

N° 2 • Planificación > SEHAS > Lic. G. Maiztegui, Lic. J. Scabuzo, Lic. A. Vieytes

N° 3 • Comunicación > CECOPAL > Lic. Judith Gerbaldo

N° 4 • Administración > SERVIPROH > Lic. Eduardo Ortega

N° 5 • Gestión > MUTUAL MUGICA > Lic. Mónica Brizuela

Coordinación de Contenidos > Fundación IDEAS > Lic. Patricia Acevedo

Diseño y Producción de Tecnología Educativa (PAD) y Coordinación pedagógica > Lic. Elizabeth Vidal > Lic. Elisa Cragnolino > UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Redactores > Lic. María Inés Loyola > Lic. Roberto Von Sprecher

Esta segunda edición ha sido realizada por > **INCLUIR Asociación Civil**



Los responsables de la misma han sido:

Adecuación de contenidos y validación de materiales

> Lic. Betina Presman

Coordinación pedagógica

> Dra. Ana Inés Heras

Diseño de comunicación educativa y coordinación editorial

> Com. Soc. David Burin

Diseño y diagramación de tapas e interiores

> Dis. Gráfica Luciana Morteo

Ilustraciones

> Gustavo Damiani

Argentina, abril 2007

Gestión



Capacitación organizaciones de base



CONSEJO NACIONAL de COORDINACIÓN de
POLÍTICAS SOCIALES
PRESIDENCIA de la NACIÓN



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD



CUADERNO
DE TRABAJO

V

Presentación

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

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

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

CENOC

GESTIÓN N° 5

¿Qué temas vamos a ver en este cuaderno de trabajo?

¿Para que les puede servir?

En este cuaderno nos ocuparemos de cinco aspectos que es importante conocer para poder llevar adelante una buena gestión.

1. Qué quiere decir gestionar.

2. Por qué son importantes los recursos para poder concretar los objetivos. Y de los recursos necesarios, destacar como el más importante al factor humano: los conocimientos, la voluntad y la capacidad de Organización de la gente.

3. Cómo se pueden conseguir recursos gracias a la articulación con otras organizaciones y qué formas de articulación existe.

4. Qué estilos de gestión se pueden poner en práctica en función a las condiciones del contexto y a las posiciones de quienes tienen la llave para resolver los problemas a los que apuntamos. Veremos así que es posible concertar o confrontar.

5. Qué es la personería jurídica, y por qué es importante obtenerla.

PERO... ¿QUÉ QUIERE DECIR GESTIÓN?



PERDÓN... ¿Y A QUÉ LLAMAMOS ACTORES SOCIALES?

Todos realizamos gestiones. Cuando hacemos un trámite, hablamos con gente para comprar o vender cosas, conseguimos un préstamo, preguntamos por un puesto de trabajo...

Gestionar quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización. Entre estas acciones también se incluye el establecer relaciones con otros actores sociales:

Cualquier persona que actúa a nivel social, que realiza acciones, es un "actor social".

Un dirigente social, un puntero político, la vecina que coordina un comedor infantil, aquella otra que quiere poner una biblioteca popular, la que está a cargo del ropero comunitario de la parroquia, el concejal de la zona... todos ellos son actores sociales.

Bibliotecaria



Comunicador



Concejal



Ecologista



Eclesiástico



Responsable de comedor



Pero no sólo los individuos actúan y son actores sociales. También son actores sociales un grupo, una organización o una institución.



JUAN, SUSANA, UNA BIBLIOTECA POPULAR, UNA COOPERATIVA, UN CULTO RELIGIOSO, UNA ESCUELA, UN GRUPO DE PROFESIONALES QUE INTEGRA UNA ONG, CUALQUIER ORGANISMO DEL ESTADO, UNA EMPRESA...



CUANDO NO ESTAMOS ATADOS POLITICA NI ECONÓMICAMENTE A NADIE, A ESO LO LLAMAMOS AUTOGESTIÓN.

Cada organización tiene su modo de actuar y decide lo que va a hacer para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. Claro que muchas veces lo que hace una organización va en contra o afecta lo que pretende hacer otra... porque para satisfacer sus necesidades un grupo o sector afecta a otros. Si como Organización tenemos iniciativas propias para buscar soluciones a nuestros problemas y decidimos las acciones a realizar sin depender de otros ni tener que pedir permiso, entonces estamos autogestionando.



PERO LA MAYORIA DE LAS ORGANIZACIONES QUE YO CONOZCO POCAS VECES HAN PODIDO CONSEGUIR SUS OBJETIVOS SOLOS...¿QUÉ HAGO?



¡CLARO! TENER CAPACIDAD DE AUTOGESTIÓN ES TENER LA INICIATIVA Y LA CAPACIDAD DE ACTUAR, Y NO ATAR LAS DECISIONES A LO QUE SE DECIDA FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, PERO NO QUIERE DECIR QUE TENGAMOS QUE RESOLVER TODO SOLOS.



Para buscar las soluciones a los problemas, casi siempre hay que establecer relaciones con otros actores sociales. Tanto sea con los que apuntan al mismo objetivo, como con aquellos que tienen necesidades opuestas.

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

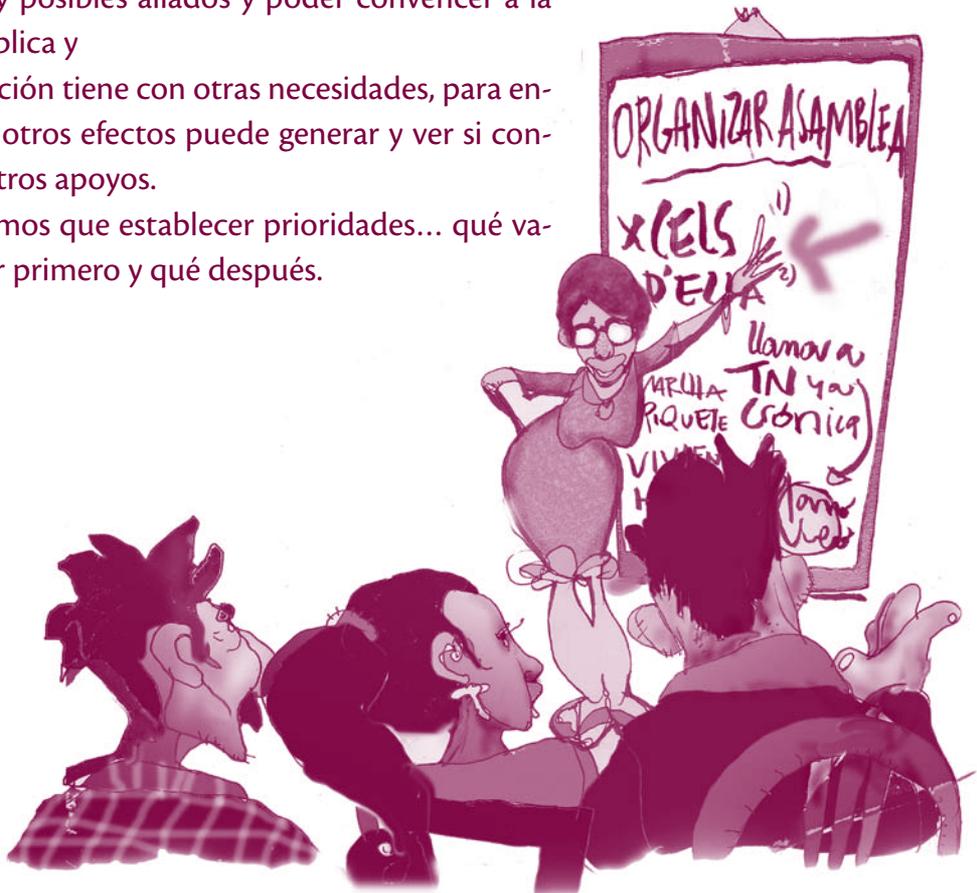
PERO... ¿QUÉ FACTORES DEBEMOS TENER EN CUENTA AL GESTIONAR DESDE NUESTRAS ORGANIZACIONES?



Para poder gestionar, tenemos que evaluar:

- ▶ a quiénes afecta el problema que pretendemos resolver, para saber quiénes podrían apoyarnos.
- ▶ que beneficios daría resolverlo, para convencer a políticos y posibles aliados y poder convencer a la opinión pública y
- ▶ qué relación tiene con otras necesidades, para entender qué otros efectos puede generar y ver si conseguimos otros apoyos.

Luego tenemos que establecer prioridades... qué vamos a hacer primero y qué después.



Teniendo un plan de acción tenemos que lograr el consenso de toda la comunidad acerca de lo que queremos hacer.

Logrado el consenso, debemos ver qué posibilidades efectivas tiene nuestra organización de satisfacer las necesidades y demandas planteadas, según los recursos con que contamos. Conocer los recursos que tenemos y los que nos faltan es una información clave para decidir cómo gestionar.

Esto ya lo aprendimos en el Cuaderno de Trabajo N° 2 (Planificación Estratégica)

YO ME PREGUNTO...
¿POR QUÉ HAY QUE
LLEGAR AL CONSENSO...?



Y... PORQUE SI LOS VECINOS, SI
LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
ACUERDAN CON LOS OBJETIVOS Y
DEMANDAS, ESE CONSENSO DARÁ
MÁS FUERZA A ESAS DEMANDAS
Y A LA PROPIA ORGANIZACIÓN.

O SEA, ¿ES DECISIVO
SABER SI OBJETIVOS
Y DEMANDAS TIENEN
CONSENSO?



CLARO... DESPUÉS DE
TODO LO ANTERIOR,
NOS TENEMOS QUE
PREGUNTAR:



- ▶ Si las tareas pueden ser afrontadas por nuestra Organización sola;
- ▶ Si es necesario que nos relacionemos con otros actores sociales;
- ▶ Si es necesario negociar, confrontar o articular, con otros actores sociales.

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

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

Claro... vamos a tener que pedir la colaboración de alguna Fundación que se dedique a problemas de salud, de médicos, de empresas que nos colaboren con medicamentos...

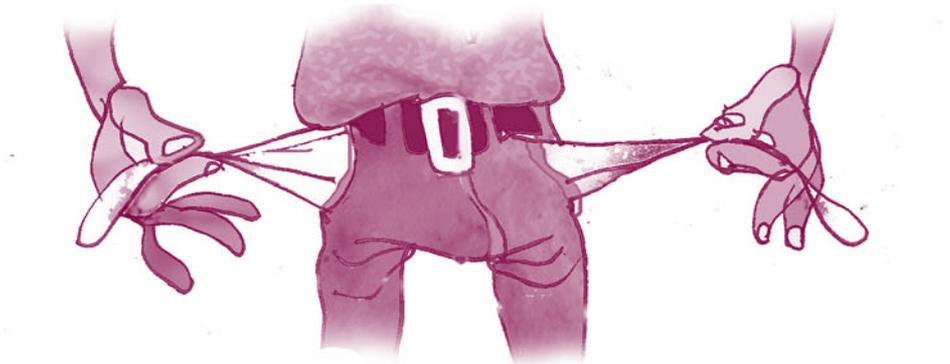
CLARO... VAMOS A TENER QUE PEDIR LA COLABORACIÓN DE ALGUNA FUNDACIÓN QUE SE DEDIQUE A PROBLEMAS DE SALUD, DE MÉDICOS, DE EMPRESAS QUE NOS COLABOREN CON MEDICAMENTOS...

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

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



Cuando pensamos en recursos siempre pensamos primero en los que menos tenemos: los recursos materiales.



PERO... ¿CUÁL DE TODOS ESTOS ES EL FACTOR MÁS PODEROSO DE NUESTRAS ORGANIZACIONES?



Pero en el Cuaderno N° 3 vimos que existen distintos tipos de recursos: materiales, técnicos, financieros, la misma gente que trabaja en la organización...

Sin dudas, el factor humano. Ya lo vimos en el cuaderno N° 3:

Son las personas que pueden trabajar y hacer cosas en la organización. Estas personas pueden querer aportar trabajo voluntario o cobrar por trabajar, pero es gente que conocemos y con la que podemos contar. Las cosas que pueden hacer varían según las posibilidades o conocimientos de esas personas: saber relacionarse con otras organizaciones y conseguir los recursos necesarios, saber revocar, cocinar empanadas, ser capaces de realizar un presupuesto, saber organizar a los vecinos.



LAS PERSONAS QUE TRABAJAMOS EN UNA ORGANIZACIÓN SOMOS UN FACTOR PODEROSO PORQUE TRABAJAMOS COLECTIVAMENTE Y NO COMO INDIVIDUOS AISLADOS.



SUMAMOS LO QUE PUEDE APORTAR CADA UNO E HICIMOS UNA LISTA DE LA GENTE QUE CONOCE CADA UNO DE NOSOTROS.

NOS DIMOS CUENTA DE QUE TRABAJANDO JUNTOS TENEMOS MÁS POSIBILIDADES DE CONSEGUIR LO QUE NECESITAMOS.



Lo más importante que aporta la gente es su conocimiento y la información que tiene. Esto ya lo vimos en el Cuaderno N° 4 sobre Comunicación. Conocimiento no es sólo lo que aprendimos en la Escuela. En la vida aprendemos muchas otras cosas.



BUSQUEMOS... BUSQUEMOS...:
"EL CONOCIMIENTO QUE DA LA
INFORMACIÓN NOS COLOCA EN
POSICIÓN DE OPINAR, PARTICIPAR
Y DECIDIR."



YO NUNCA ME IMAGINÉ QUE IBA A
PODER ENSEÑAR A LOS CHICOS MÁS
CHQUITOS... PERO A MI SIEMPRE ME
GUSTARON LOS CHICOS.



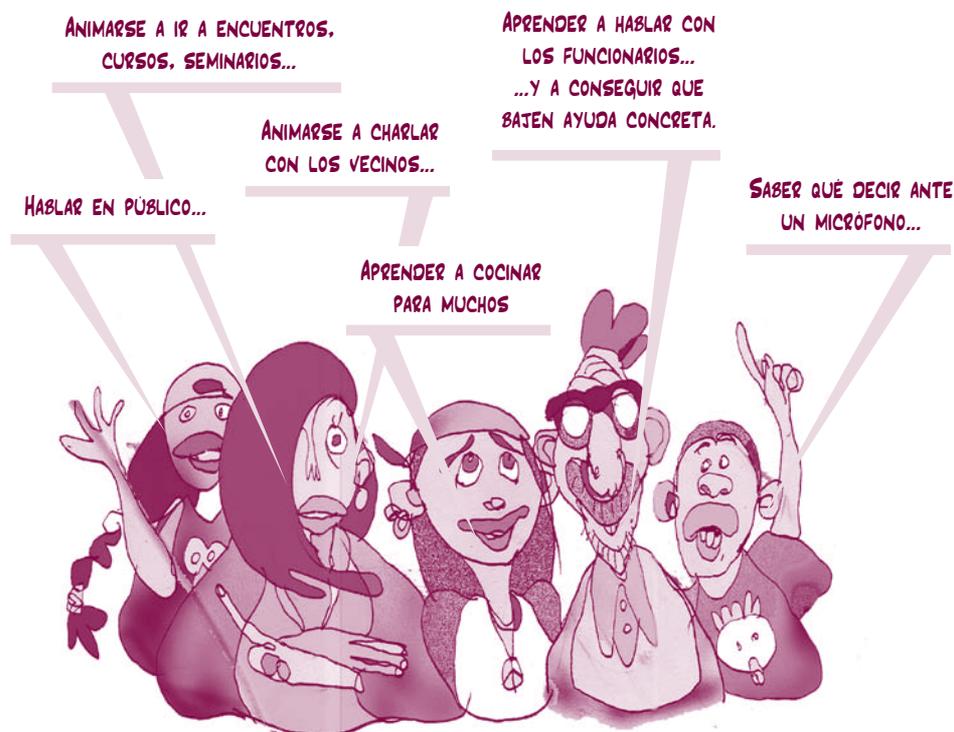
YO APRENDÍ A PONER VACUNAS Y SACAR
SANGRE CUANDO SE INSTALÓ LA POSTA
DE SALUD. ALGUIEN LO TENÍA QUE
HACER Y ME OFRECÍ A APRENDER.

A través del aprendizaje la gente puede llegar a hacer cosas que nunca se imaginó que iba a poder hacer. Saber hacer cosas es conocimiento. Saber organizarse y ser capaces de mejorar en esa tarea tiene un gran valor para nuestras Organizaciones.

Un aporte central de las personas que integran la Organización es su capacidad para organizarse y organizar a la comunidad.

Capacidad organizativa

Hay muchos conocimientos y habilidades que aprendemos en la experiencia de organizarnos y a veces no nos damos cuenta...



La capacidad organizativa aumenta y mejora cuanto más tiempo de trabajo y más experiencia tiene la organización.

Cuando aumenta nuestra capacidad organizativa, más posibilidades tenemos de:

- ▶ cumplir con nuestros objetivos,
- ▶ satisfacer nuestras demandas,
- ▶ realizar las acciones planeadas y
- ▶ establecer buenas relaciones con los actores que pueden ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

Desde el momento en que decidimos poner en marcha una Organización sus recursos empiezan a aumentar. Pronto comienza a crecer nuestra capacidad organizativa, siempre y cuando vayamos aprendiendo cosas tales como:

- ▶ trabajar en grupo...
- ▶ tomar decisiones de forma democrática...
- ▶ pedir y respetar la opinión de los otros...
- ▶ planificar actividades...
- ▶ distribuir responsabilidades...
- ▶ buscar consenso sobre objetivos y demandas...

...entre otras cosas.



▶ **Actividad 1**

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

Tengan en cuenta tanto los recursos materiales como los no materiales.

Por ejemplo, pregúntense:

1. ¿Qué recursos materiales tiene su Organización?

.....

.....

.....

2. ¿Qué recursos materiales le faltan?

.....

.....

.....

**3. ¿Qué capacidades tiene la gente que hoy está en la organización?
¿Qué saben hacer? ¿Qué conocen?**

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué tipo de capacidades faltan para poder cumplir los objetivos?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Dónde y cómo podrían conseguir los recursos que les faltan?

.....

.....

.....

.....

**6. ¿Dónde y cómo podrían sumar gente que tenga las capacidades
que necesitan para cumplir con los objetivos que se proponen?**

.....

.....

.....

.....

Articulación

CUANDO HICIMOS LA ACTIVIDAD ANTERIOR UNA PREGUNTA NOS CAYÓ COMO UN BLOQUE DE CEMENTO: ¿DONDE Y CÓMO CONSEGUIMOS LOS RECURSOS QUE NOS FALTAN?



Una alternativa para obtener los recursos y así poder dar respuestas a las demandas es articular acciones con distintos actores sociales.

¿QUÉ QUIERE DECIR ARTICULAR?



Articular significa establecer relaciones con otros actores sociales, para que los mismos faciliten el logro de objetivos comunes.

¡AJÁ... ENTONCES PARA ARTICULAR HAY QUE IR A HABLAR CON OTRAS ORGANIZACIONES. ESA PARTE DE LA GESTIÓN DÉJENMELA A MÍ, QUE ES LA QUE MÁS ME GUSTA!!



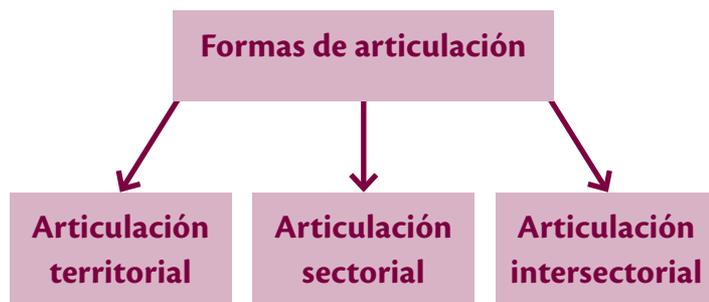


PERO ANTES DE PONERNOS A GESTIONAR VÍNCULOS CON OTRAS ORGANIZACIONES, DE ARTICULAR, NOSOTROS TAMBIÉN TENEMOS QUE SER RECONOCIDOS POR LOS DEMÁS COMO ACTORES SOCIALES.

Necesitamos ser reconocidos como una Organización Comunitaria representativa de nuestra comunidad, reconocida por luchar por los derechos de la gente, por buscar que se resuelvan las necesidades y demandas de la gente, con capacidad para elaborar propuestas, y con derecho a participar como protagonista de los asuntos de la comunidad.

Para ser vistos así, es importante armar un buen Plan de Comunicación, tal como explicamos en el Cuaderno N° 4.

Ahora veamos qué formas de articulación podemos establecer.



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

Articulación Territorial:

Es cuando nos relacionamos con otras Organizaciones, instituciones, comercios o empresas que están establecidas en el mismo territorio que nuestra Organización, ya se trate de un barrio o una región rural. Por ejemplo, podemos articularnos territorialmente con la escuela del barrio, que puede colaborar con nuestra organización dejando que nos reunamos en un aula o que organizamos un evento en el salón de actos. Puede ser que realicemos articulaciones con el Club de la zona, para realizar actividades deportivas para los jóvenes.

Articulación Sectorial:

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

Las organizaciones son parecidas a la nuestra y eso nos permite identificarnos y trabajar juntos proponiendo políticas sectoriales y negociando todos juntos con el sector del estado que trabaje sobre el mismo tema.

Las Asociaciones Vecinales o de Fomento de distintos barrios pueden formar, por ejemplo, una Coordinadora Barrial y negociar un Plan de Obras con el Municipio de manera Concertada. Aquellas que tienen más experiencia pueden enseñar a las más nuevas. Lo mismo puede ocurrir con la Cooperadoras Escolares y el sector educativo de la Provincia.

Puede resultar conveniente, por ejemplo, que articulen acciones dos cooperativas de productores fruti-hortícolas, una de Salta y otra de Santiago del Estero



para aprovechar por ejemplo en conjunto una cámara de frío de una y los camiones de la otra.

Articulación Intersectorial:

En este caso nos relacionamos con organizaciones e instituciones diferentes a la nuestra pero que trabajan en temas y problemas parecidos o que tienen algún punto en común.

En el caso del Barrio Nuevo Sol, la Organización Vecinal se propone lograr que los vecinos sean los dueños de los terrenos donde levantaron sus viviendas, y se relacionaron con una Organización de Técnicos que se especializan en temas legales sobre la tenencia precaria de tierras. Los temas de los cuales se ocupan tienen directamente que ver con el problema que quiere resolver la Organización.

También se relacionaron con un hospital, porque necesitaban que los médicos ayuden a capacitar a los vecinos que van a colaborar en la Posta de Salud.

También se podrían relacionar con una repartición del Estado que ofrezca créditos para construir viviendas familiares, o un equipo de arquitectos que capacite a los vecinos a usar técnicas de construcción baratas y rápidas.

Entonces, podemos realizar gestiones para relacionarnos, para articular:

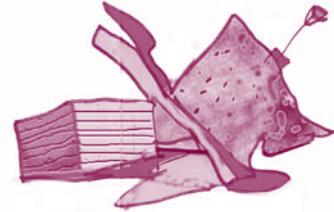
- ▶ Con quienes compartimos el mismo territorio.
- ▶ Con otras organizaciones comunitarias como la nuestra, que por su historia y objetivos similares a los nuestros pueden resultar nuestros aliados para realizar otras gestiones.
- ▶ Con quienes conocen o se ocupan de un tema que se relaciona con nuestro problema o tienen poder de decisión y recursos para colaborar en la resolución de nuestros problemas.



¿Qué gestionamos?

Nos relacionamos con otros actores para buscar ideas, experiencias y soluciones a los problemas que no podemos resolver solos. También para conseguir los recursos que necesitamos para resolver esos problemas.

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



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



Podemos gestionar **decisiones políticas** que apunten a resolver nuestros problemas. Por ejemplo que el gobierno expropie una fábrica tomada, o un terreno ocupado por un asentamiento, acompañe nuestras gestiones para que una empresa cumpla su compromiso de instalar agua corriente, o ponga en marcha una operatoria de créditos para construir viviendas.



Podemos gestionar **recursos financieros**, donaciones, subsidios y aportes, para comprar o contratar las cosas que no se consiguen como aportes de otras instituciones.



► Actividad 2

Ahora les pedimos que intenten completar el cuadro de la página anterior. Piensen ahora en qué necesitaría gestionar actualmente su Organización.

Completen para eso el siguiente cuadro:

¿Qué deberíamos gestionar?	¿Ante quién? ¿Con qué organismo, institución, empresa o persona deberíamos conectarnos y articularnos?	¿Qué podríamos aportar nosotros a esa relación?

Todavía tenemos que continuar trabajando un poco sobre el tema de gestión. Debemos diferenciar entre dos tipos fundamentales de gestión:

Concertación → **Confrontación**

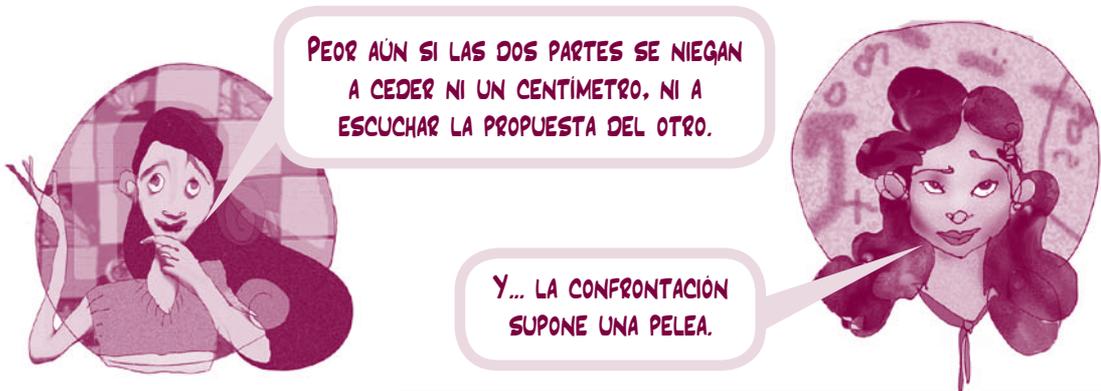
La concertación es una relación de negociación, en la cual los distintos actores aportan cosas, buscan lograr acuerdos y llegar a un consenso. Es una relación de intercambio, de comunicación horizontal, en la cual cada una de las partes realiza aportes para llegar al mismo objetivo.

Hay diálogo, todos están dispuestos a escucharse. Se reconoce lo que cada uno aporta a la solución, ya sea conocimientos, recursos económicos, equipos, infraestructura, etc.

Cuando concertamos es bueno tener alguna alternativa que ofrecer. Es bueno tener iniciativas para buscar soluciones y así negociar de forma que todos ganen algo.

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

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



Como ejemplo, no queda otra posibilidad que ir a la confrontación cuando:



- ▶ tenemos un solo proveedor de agua y nos exige una suma muy grande, injusta e imposible de pagar,
- ▶ el dueño del terreno donde está asentado el barrio no quiere venderlo a los vecinos o no acepta un acuerdo con la municipalidad,
- ▶ una fábrica contamina el medio ambiente y enferma a todos los vecinos, pero no quiere poner filtros en las chimeneas o construir una planta depuradora de efluentes químicos.

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

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



La cantidad y variedad de programas y de proyectos dependerá de la cantidad de integrantes que tenga la organización, de que esos integrantes cumplan con la responsabilidad que asumen, que haya una buena

► **Actividad 3**

Repasen los casos en que su Organización ha concertado con otros actores sociales, y aquellos en los que han confrontado y los que tuvieron un poco de cada tipo de gestión.

¿Qué pasó? ¿Qué hicieron ustedes y los otros?

En los casos en que fue posible la concertación ¿qué es lo que facilitó el acuerdo?

En los casos en los que hubo confrontación ¿qué fue lo que la produjo? ¿Pudieron luego superar la confrontación? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué? ¿Piensan ustedes que es posible superar esa confrontación? ¿Cómo?

El reconocimiento legal de las organizaciones:

La Personería Jurídica

Las personas, las familias, pueden formar una Organización Comunitaria sin tener que pedirle permiso al Estado ni a nadie.

Pero si ya se ha hecho un poco de camino, puede necesitarse que la Organización sea reconocida jurídicamente, y para eso hay que sacar la personería jurídica.

Comparemos con lo que pasa con un chico:

Desde chiquito uno empieza a aprender, y va haciendo cosas enseñadas y aprobadas por su familia: caminar, comer con los cubiertos, ayudar en la casa, etc.



Todo esto pasa dentro de la familia. Pero apenas nacido uno tiene que hacer cosas fuera de la familia: ir al Hospital o a la Posta de Salud a realizar control médico, a vacunarse...

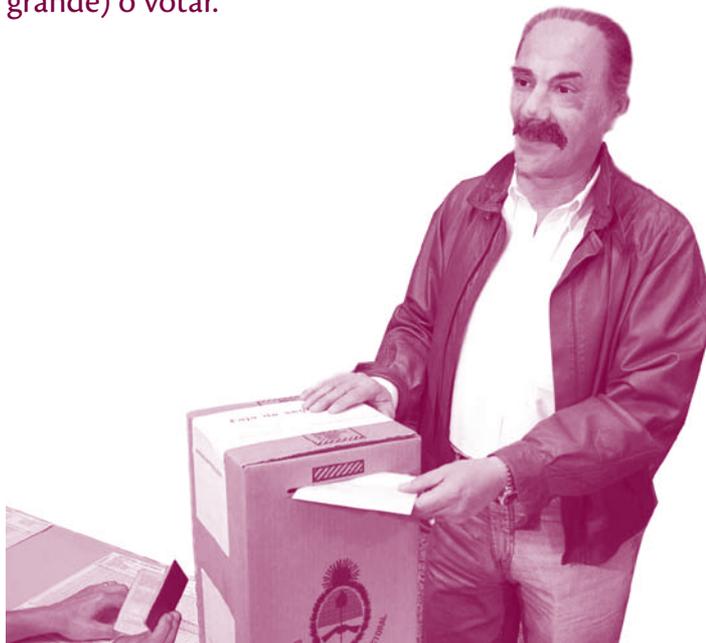
En esas situaciones el niño ya no puede ser simplemente “Guille”, supongamos, como lo llaman en su casa.



AL HACER CUALQUIER TRÁMITE EN UN ORGANISMO DEL ESTADO, VACUNARSE EN EL HOSPITAL, INSCRIBIRLO EN LA ESCUELA, PEDIR UN SUBSIDIO EN EL ÁREA SOCIAL DEL MUNICIPIO, HACER UNA DENUNCIA EN LA POLICÍA, NO VA A SER SUFICIENTE DECIR “ÉSTE ES EL GUILLE”.

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

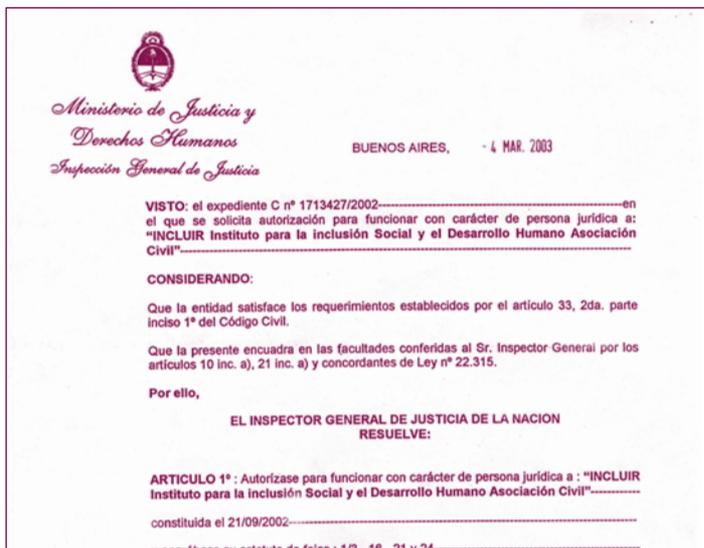
Con su Documento de Identidad Guillermo Rey existe legalmente. Y necesita ese documento para ejercer sus derechos, y para cumplir sus obligaciones. Desde ir a la escuela hasta sacar un crédito (cuando sea grande) o votar.



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

¿Cómo hace la Organización para que la reconozcan legalmente?

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



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

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

• Repaso •

Ahora hagamos un repaso de los temas de este cuaderno.

Gestión son las acciones que como Organización llevamos adelante, y las relaciones que establecemos con otros actores sociales para resolver nuestros problemas, nuestras necesidades y demandas.

Para poder gestionar, tenemos que evaluar a quiénes afecta el problema que pretendemos resolver, que beneficios daría resolverlo y qué relación tiene con otras necesidades. Luego tenemos que establecer prioridades y tenemos que lograr el consenso de toda la comunidad acerca de lo que queremos hacer.

Logrado el consenso, debemos ver qué posibilidades efectivas tiene nuestra organización de satisfacer las necesidades y demandas planteadas, según los recursos con que contamos. Conocer los recursos que tenemos y los que nos faltan es una información clave para decidir cómo gestionar.

Existen diferentes tipos de recursos. El factor más importante es la gente: sus ganas, sus conocimientos... y la **capacidad de organizarse**. Cuanto mayor sea nuestra capacidad organizativa, podremos tomar más decisiones... porque podremos concretar más acciones, relacionarnos con más organizaciones y cumplir con nuestros objetivos.





Una alternativa para obtener recursos es relacionarnos con distintos sectores sociales, articularnos. Hay tres formas de articulación:

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

Sectorial: con Organizaciones que no están en nuestra zona, pero tienen intereses y objetivos similares y son parecidas a la nuestra.

Intersectorial: con organizaciones e instituciones que, si bien no tienen los mismos intereses u objetivos y son distintas a la nuestra, toman temas y problemas o se especializan en cuestiones que pueden sernos de utilidad.

Hay dos tipos de gestión posible:

Concertación: los distintos actores buscan lograr acuerdos y llegar a un consenso.

Confrontación: implica diferencias, desacuerdos, presiones, conflicto.

A medida que las organizaciones crecen necesitan firmar acuerdos con otros actores sociales, hacer trámites, presentar propuestas, solicitar recursos, tener una cuenta en el banco. Para eso hace falta la **personería jurídica** (reconocimiento y autorización que da el Estado a la Organización para funcionar legalmente). Cada organización debe evaluar el momento, la oportunidad para obtener la personería o la forma jurídica que le conviene más (Fundación, Asociación Civil, Cooperativa, Mutual, etc.).



Este material es de distribución gratuita.

Esta cartilla que hoy tienen en sus manos forma parte del **Paquete Audiovisual Didáctico (PAD)** que fue desarrollado por el **CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad)** y esta destinado a la capacitación en gestión de Organizaciones Comunitarias.

Su objetivo es fortalecer las capacidades de los integrantes de las organizaciones de la comunidad a través de la formación en gestión.

El **PAD** contiene cuatro materiales complementarios:

- un video en cinco capítulos, en donde se cuenta la historia de una organización comunitaria, de una duración total de dos horas.
- un video con cinco cartillas audiovisuales, donde se presenta información similar que en las cartillas impresas, para compañeros y líderes de organizaciones con dificultades de lecto-escritura y para reforzar la información presentada en las cartillas. Estos videos tienen dos horas y 16 minutos de duración total, a razón de entre 24 y 30 minutos por cartilla.
- cinco cuadernos de trabajo, incluyendo este.

- un afiche con instrucciones metodológicas en el reverso para el uso del Paquete Audiovisual Didáctico.

Se trata de ayudarlos y acompañarlos para que puedan cumplir con sus objetivos sociales, sostener la organización que integran o dirigen y puedan mejorar su desempeño.

Los temas que aborda el PAD son los siguientes:

- **Organización**
- **Planificación Estratégica**
- **Administración**
- **Comunicación**
- **Gestión**

Para su elaboración el **CENOC** solicitó la intervención de un grupo de organizaciones comunitarias con experiencia en gestión quienes brindaron los contenidos básicos. Luego un grupo de expertos en educación a distancia realizó una primera versión de estos materiales en 1999 para que pudieran ser utilizados por organizaciones de base. Para esta nueva versión 2007 la Asociación Civil Incluir ha revisado y actualizado el material gráfico rediseñando los materiales.

De esta manera, el **CENOC** continúa con una política que se propone fortalecer las Organizaciones recuperando, valorizando y haciendo circular conocimientos y herramientas producidas por el mismo sector.