



Directora

Lic. Beatriz Orłowski de Amadeo

Director Adjunto

Lic. Juan Peña

Coordinadores:

Area Sistemas

Lic. Ana Sanguinetti

Area Desarrollo de las Organizaciones

Juan Carrera

Area Desarrollo del Sector

Ing. Eduardo Sanguinetti

Area Control de Gestión

Dra. Blanca Iglesias

Area Diagnóstico y Capacitación

Pfra. Elizabeth Iñiguez

Entidades Autoras de Contenidos

•
Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal • CECOPAL
Autor: Judith Gerbaldo

•
Gestión Asociada y Apoyo al Desarrollo • GESTAS
Autor: Mario Robirosa

•
Instituto para el Desarrollo Educativo y la Acción Social • IDEAS
Autores: Eduardo Disandro y Hugo Almirón Bassetti

•
Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE
Centro de Management Social
Misión Residente del Banco Mundial en Argentina
Autores: Luis Ulla, Fernando Frydman y Sandra Cesilini

•
Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE
Autor: Claudio Giomi

•
Servicio Habitacional y de Acción Social • SEHAS
Autores: José Scavuzzo y Graciela Maiztegui

•
Servicio de Promoción al Desarrollo • SERPADE
Autores: Elena Camisassa, Miguel Guerrero, Rubén De Dios

•
Servicio en Promoción Humana • SERVIPROH
Autores: Eduardo Ortega y Cristina Montiel



COORDINACION ACADEMICA Y ADMINISTRACION

Lic. Hugo Almirón Bassetti
Lic. Patricia Romero

**COORDINACION EN COMUNICACION
Y SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA**

Lic. Elizabeth Vidal

COORDINACION PEDAGOGICA

Lic. Elisa Cragolino

REDACTORES

Lic. María Inés Loyola
Lic. Roberto von Sprecher

PLANIFICACION PARTICIPATIVA

Lic. Alberto Taborda
Lic. Claudio Diaz

DISEÑO, DIAGRAMACION Y COMPOSICION

Guillermo Quinteros
Lorena Bettio Menegaz

DISEÑO DE TAPAS E ILUSTRACIONES

Miguel Sablich

CORRECCION Y ESTILO

Lic. Gabriela Cecchetto

La formulación del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias y la producción de materiales educativos ha sido realizado por el Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social (IDEAS). Las opiniones expresadas por los autores no son necesariamente las de las Instituciones que financian, promueven y producen estos materiales.

Abril 1997, Argentina.



Instituto de
Desarrollo Educativo
y de Acción Social.

**Capacitación a distancia en gestión
de organizaciones comunitarias**

planificación operativa

autores:

José Scavuzzo

Graciela Maiztegui

SEHAS



Índice

• Introducción.....	9
• Esquema conceptual general.....	11
1 La Organización Comunitaria.....	13
1.1. La caracterización de las organizaciones comunitarias.....	17
1.2. Concepto general.....	23
1.3. Dimensiones de análisis de la organización.....	28
El proyecto.	
La tarea y la tecnología.	
La estructura organizativa.	
Las relaciones interpersonales o la integración psico-social.	
Los recursos humanos.	
Los grupos internos de poder.	
El contexto.	
2 La Planificación Operativa.....	45
3 La Evaluación y el Monitoreo.....	59
3.1. La evaluación en la organización. Herramientas de aprendizaje.....	63
3.2. Elementos de la evaluación.....	66
3.3. Algunas características del análisis evaluativo.....	69
3.4. La evaluación y la función gerencial.....	72
3.5. Evaluaciones de proyectos/Programas	
Líneas programáticas y estratégicas.....	72
3.6. Evaluación de desempeño.....	73
4 Actividades de Síntesis. Glosario.....	75

Introducción

Con este módulo nos proponemos aprender algunas herramientas que nos permitan planificar cómo vamos a gestionar y con qué recursos, el plan estratégico de nuestra organización.

También en este material encontrarán conceptos que serán difíciles de comprender, pero recuerden que todas sus dudas podrán plantearlas en las tutorías.

En los módulos anteriores hemos visto qué es una organización, cuáles son las restricciones y oportunidades que el medio le impone, cuáles son sus debilidades y fortalezas y hemos aprendido a planificar estratégicamente cómo alcanzar los objetivos de la organización. En este módulo volveremos a profundizar cuáles son las dimensiones para analizarlas, con el fin de centrar nuestra atención en el proyecto institucional y en cómo elaborar el plan de acción para concretar ese proyecto.

El objetivo central de este módulo es aprender a Planificar Operativamente el plan estratégico de la organización

- Planificación estratégica.
- Planificación operativa.

Caminos identificados para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución ¿Cómo y con qué recursos vamos a hacerlo?

Nos referimos al plan estratégico cuando enunciamos los caminos que seguiremos para alcanzar objetivos estratégicos de la organización.

Identificar esos caminos supone además determinar qué actividades, procedimientos y tecnologías serán utilizadas en esas estrategias.

Para aprender planificación operativa abordaremos las dimensiones de análisis de la organización y cómo se manifiesta cada una de ellas en la formulación e implementación del proyecto institucional.

En el segundo capítulo se analizará cómo se configura la Planificación Operativa a partir de la misión definida en la organización.

En el Capítulo 3 pondremos la mirada sobre el proceso de evaluación y monitoreo de la gestión institucional. Qué, cómo y cuándo evaluar.

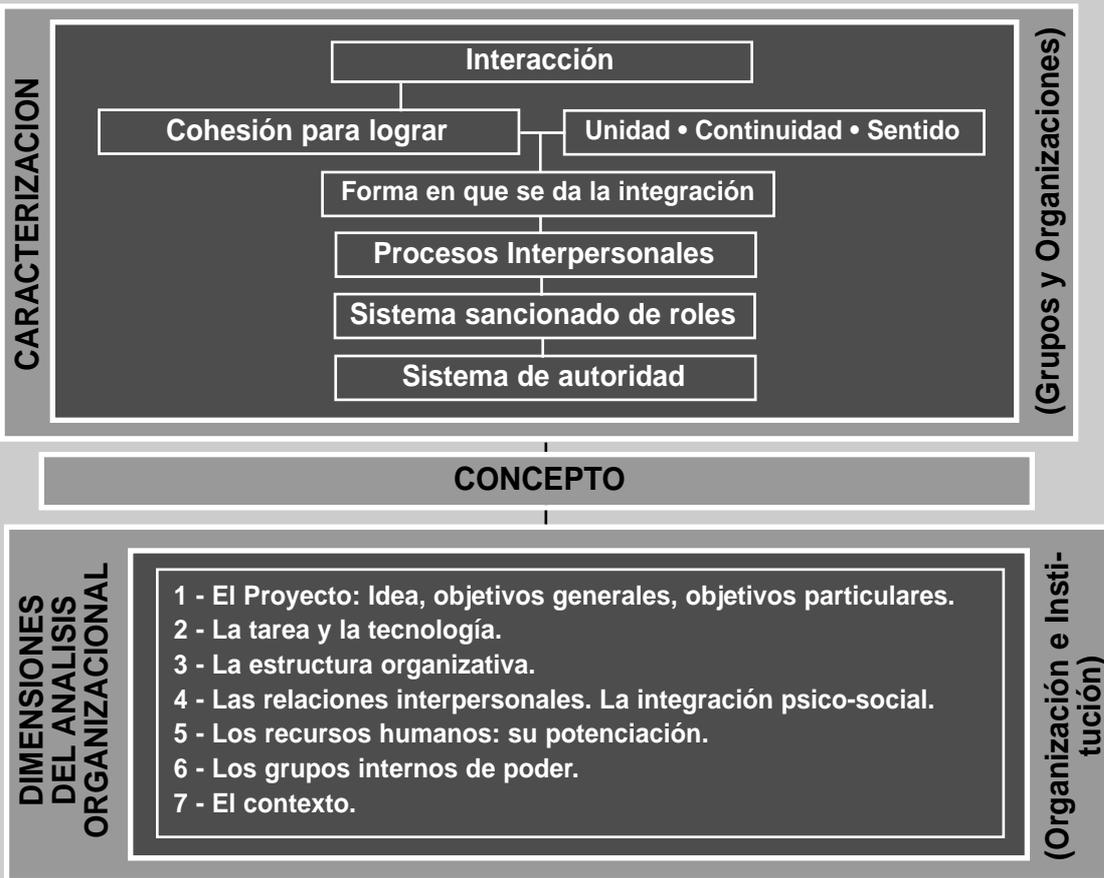
Este módulo se propone:

- ✓ Revisar y ajustar las planificaciones ya existentes en la organización.
Enunciar con claridad qué pretendemos obtener con cada tarea que se desempeña en la organización.
- ✓ Analizar con cuidado los elementos que intervienen en un plan de acción.
- ✓ Aprender a elaborar una Planificación Operativa lo más ajustada posible para lograr la consolidación y fortalecimiento organizacional.

Por último corresponde mencionar que este trabajo es el resultado del esfuerzo de todos los compañeros de SEHAS y particularmente agradecer la colaboración prestada por la Lic. Graciela Maiztegui, sin cuyo aporte este trabajo no hubiera sido posible.

Esquema conceptual general

1 La Organización Comunitaria



2 La Planificación Operativa

MISION DE LA ORGANIZACION

- Visión
- Rol o papel
- Objetivos estratégicos

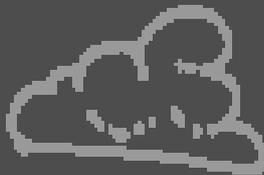
- Plan estratégico
- Líneas estratégicas
- Líneas programáticas
- Proyectos
- Elaboración

3 Evaluación y Monitoreo

- Evaluación en la organización. Herramientas de aprendizaje.
- Elementos de la Evaluación.
- Evaluación y Función Gerencial.
- Evaluación de: - Proyectos - Programas - Líneas Programáticas - Estrategias
- Evaluación de desempeño.



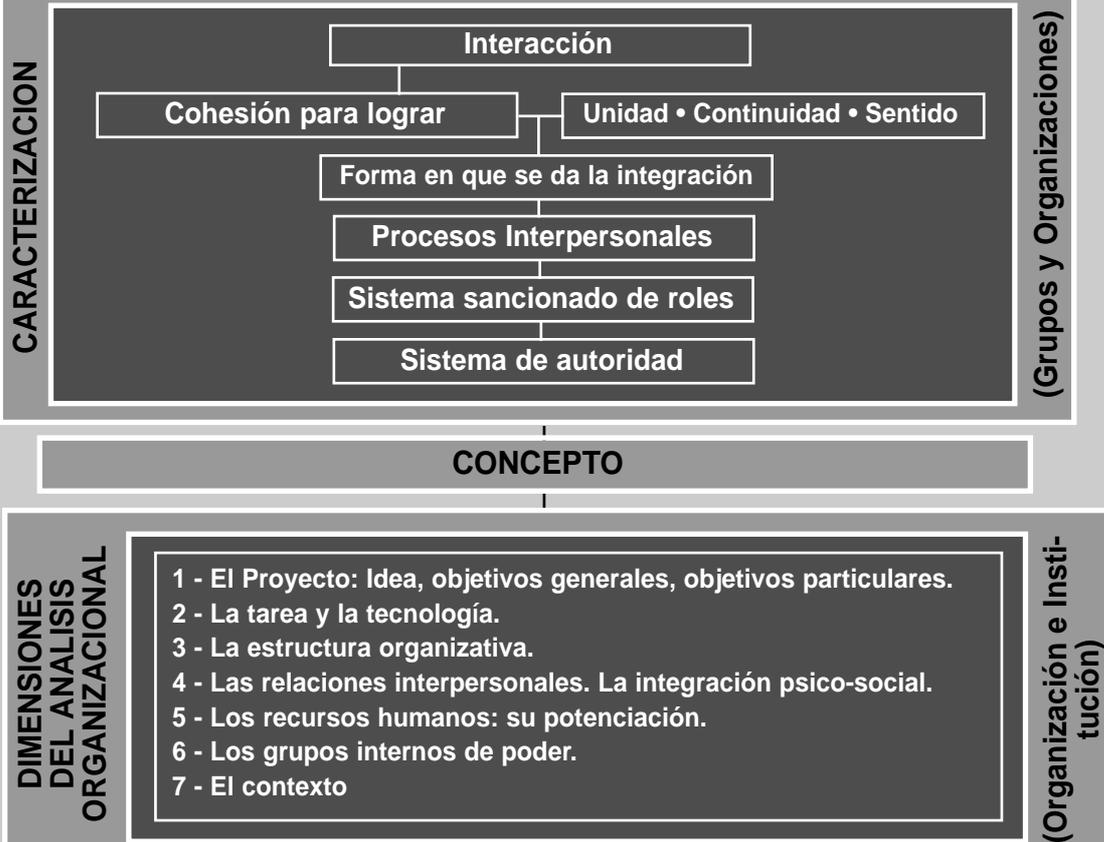
La Organización Comunitaria



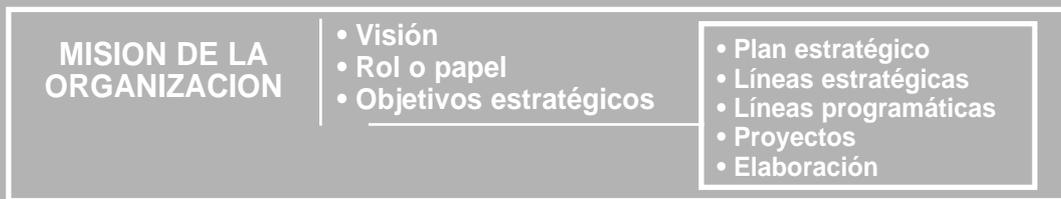
capítulo

1

1 La Organización Comunitaria



2 La Planificación Operativa



3 Evaluación y Monitoreo

- Evaluación en la organización. Herramientas de aprendizaje.
- Elementos de la Evaluación.
- Evaluación y Función Gerencial.
- Evaluación de: - Proyectos - Programas - Líneas Programáticas - Estrategias
- Evaluación de desempeño.

1

LA ORGANIZACION COMUNITARIA

Una Planificación Operativa cuidadosamente preparada es una tarea clave para lograr que una Organización Comunitaria se consolide, se haga más fuerte y sea más efectiva.

Como se recordará, en el módulo 2 se trabajó el tema Planificación Estratégica y Planificación Operativa, se definió la **misión** de la organización y se efectuó el análisis de los escenarios en que dicha organización participa.



ACTIVIDAD 1

Ud. en su organización seguramente ha realizado planificaciones. Teniendo en cuenta esas experiencias: Investigue y analice cómo fueron las experiencias de planificación realizadas en su organización.

Responda por escrito las siguientes preguntas:

- ¿Qué es planificar?
- ¿Qué es una planificación?
- ¿Qué es una planificación operativa?

Realice las preguntas anteriores a otros compañeros que trabajen en la organización.

Compare las respuestas que ellos dieron con sus propias respuestas.

Conserve este trabajo, para poder revisarlo a medida que avance en los contenidos de este módulo.

A partir de la misión de la organización se establecen los objetivos estratégicos de la organización.

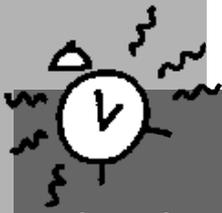


Se sabe también que el plan estratégico se elabora para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

En las organizaciones comunitarias, planificar permite acortar las distancias que suelen existir entre lo que **“se dice respecto de nuestros objetivos y lo que efectivamente se logra con las acciones”**; acortar las distancias entre el dicho y el hecho.

A veces se enuncian objetivos que suenan maravillosos. Enunciados pomposos que hacen suponer que de golpe -como Cenicienta- se puede saltar de una situación de miseria a otra de confort y cobertura total de las necesidades.

El duro trabajo de todos los días suele demostrar que los discursos pueden estar alejados del sudor, que generalmente cuesta obtener unos pocos objetivos no demasiado ambiciosos y que las hadas madrinas como la de la Cenicienta son una especie totalmente extinguida.



ACTIVIDAD

2

Antes de seguir con el texto, tome su cuaderno y, teniendo en cuenta su propia experiencia:

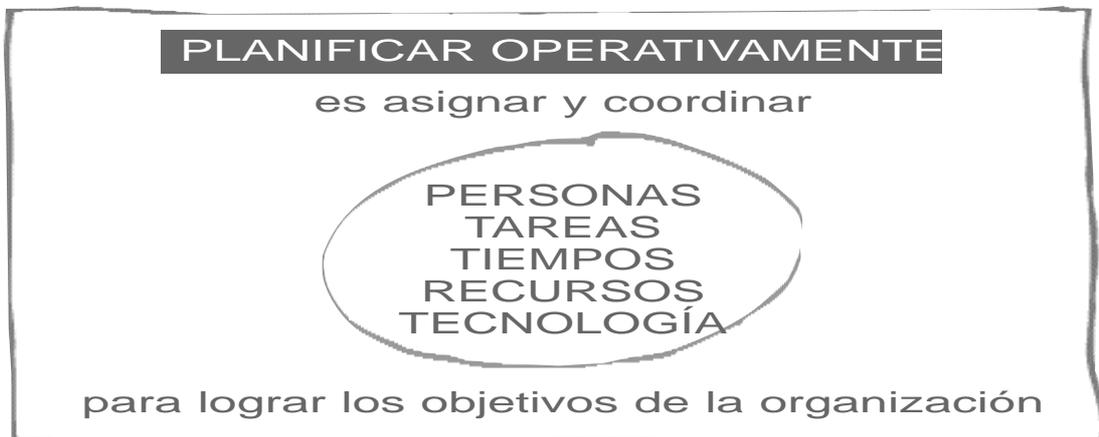
Detalle las características que Ud. encuentre y destaque de las organizaciones comunitarias.

Luego vaya comparando con el texto. Tenga confianza en Ud. mismo y en su experiencia. Quizás sus observaciones sirvan para mejorar o corregir el módulo.

Si al **planificar** podemos acercar los objetivos de los discursos a la realidad de la tarea diaria, haremos más fuertes y sólidas a las **organizaciones comunitarias**. No vivir en base a fantasías permitirá que la organización sobreviva y se afiance cada vez más. Esto es ser **realistas**.

Pero la **planificación**, a partir de los principios planteados, tiene un objetivo general de mayor y más largo alcance: **mejorar la cantidad y calidad del trabajo para los sectores populares y carenciados**.

Pero: ¿Qué es planificación operativa?



Cuando se trata de aplicar ésto a las organizaciones comunitarias concretas, esta planificación se hace más difícil.

Allí hay que considerar a los hombres y mujeres de carne y hueso que forman parte de la organización y que reúnen tanto virtudes como defectos.

El fenómeno de las organizaciones comunitarias es complicado. No se puede pensar que es posible de entender simplemente teniendo en cuenta la perspectiva de una persona o de un grupo. Existen además estudios que pueden ayudar, pero los mismos frecuentemente tienen entre sí perspectivas tan distintas como las que existen entre algunos de los integrantes de la organización. Como no se trata de un partido de fútbol, hay que tomar estas distintas perspectivas y analizarlas con mucho cuidado.

1.1.

LA CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

¿Por qué se forma una organización comunitaria?



Una organización comunitaria es el producto intencional de un grupo de personas, que construyen dicha organización para lograr objetivos particulares.

Las organizaciones se forman en momentos y en lugares determinados.



Tomemos el caso de la organización comunitaria de una villa de emergencia o de un barrio carenciado. La misma está formada por un número de personas determinadas que se juntan con un objetivo en común: solucionar problemas relacionados con sus viviendas.

Estas personas actúan en un momento determinado (un día, un mes, etc.) y en un lugar específico: cada lugar tiene su realidad particular; es parte de una comunidad, de un barrio, de la sociedad de una ciudad, de un país.

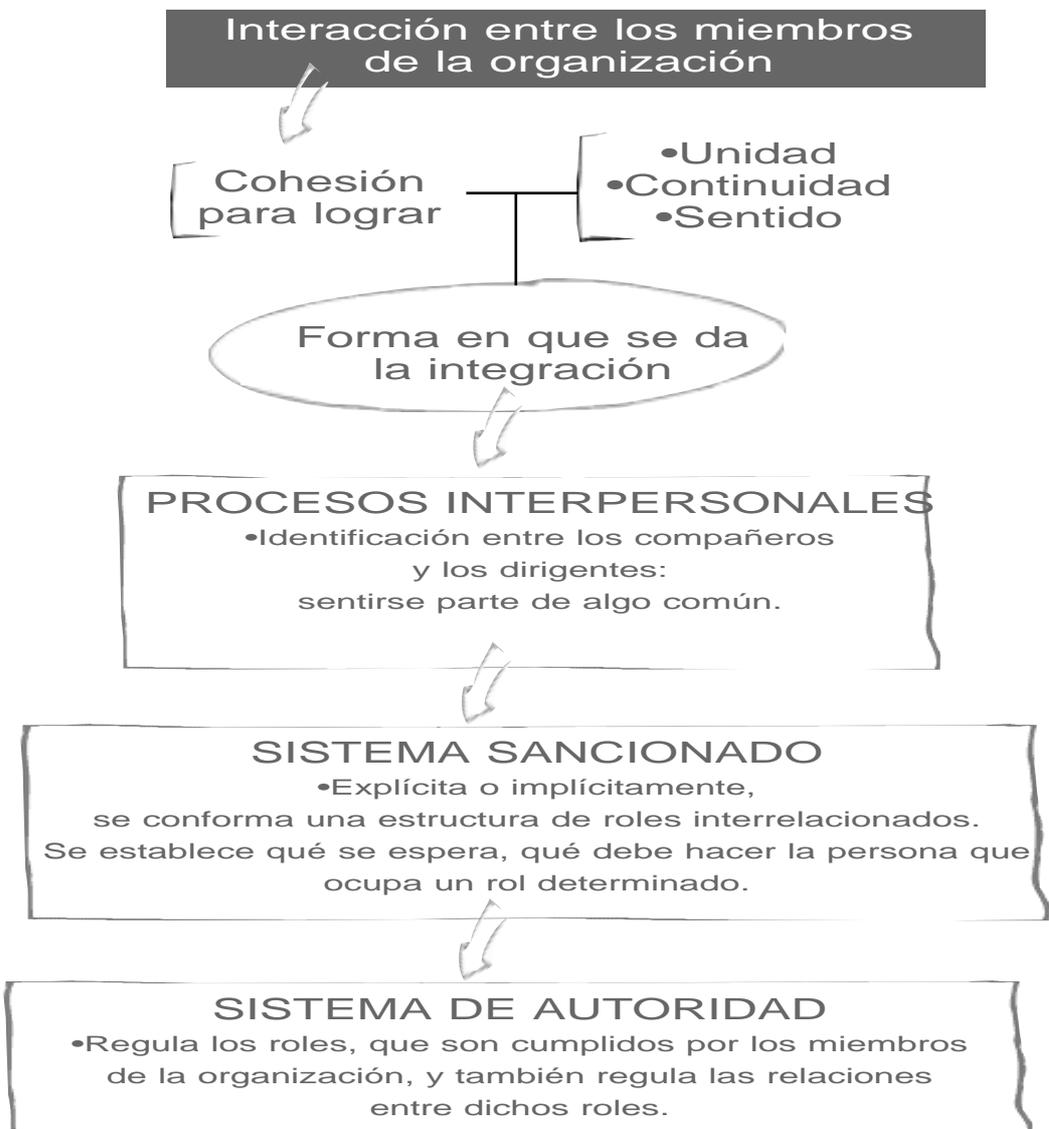
Estos factores, que son parte del **contexto de la organización**, no son abstractos e influyen tanto positiva como negativamente sobre los objetivos de la organización.

Según Aldo Schlemenson una organización tiene políticas que incluyen los fines y la cultura de la organización.

La cultura de la organización se expresa en el tipo de relaciones que sus miembros establecen, relaciones influenciadas por la forma en que cada uno de ellos se integra a la organización.

A su vez, esta integración está regulada por procesos interpersonales, necesidades, motivaciones y por roles en relación permanente, que conforman el sistema de autoridad aceptado por todos sus miembros.

Veamos un esquema explicativo:



Se entiende por “sistema sancionado” a la organización tal como han aceptado constituir la sus miembros, los cuales a la vez están dispuestos a seguir aquello que han acordado.

Según la definición de Aldo Schlemenson, los fines de la organización determinan “la política” que orienta el accionar de la organización.

La organización desarrolla actividades básicas, con determinados modos y tecnologías que caracterizan el trabajo y las relaciones entre sus miembros.

Una organización funciona en un ambiente con el cual se interrelaciona y se influye mutuamente.



(Este tema se desarrolló ampliamente en el Módulo 1).

En estas épocas de crisis, que golpea con más fuerza en los sectores populares, el contexto se ha tornado crítico, especialmente por la velocidad con que se producen cambios en el mismo.

Actualmente, un análisis de contextos futuros, debe hacerse con mucho cuidado, ya que es muy difícil -aún con buenos diagnósticos y análisis- predecir lo que vendrá.

Conviene plantearse distintas alternativas posibles respecto de las futuras acciones de la organización, caminos o escapes laterales, para tener mayor margen de maniobra. Una sola respuesta rígida puede terminar con la organización.

En la organización, las personas se expresan de diferente modo, se relacionan entre sí (interaccionan), realizan tareas, etc. Estas vivencias producen cambios.

Por ejemplo, Juan es una persona de 30 años, que trabaja de albañil y cree que nunca podrá realizar otras tareas que no sean manuales, porque no ha completado la escuela primaria.

Juan es elegido Secretario de la Cooperativa de su comunidad, y tiene que capacitarse para realizar una serie de tareas administrativas. Al cabo de un tiempo descubre que puede realizarlas con eficiencia, sin descuidar su participación activa en el Consejo de la Cooperativa y en las decisiones y gestiones.

Toda esta experiencia produce muchos cambios en Juan.

Aumenta sus capacidades y consecuentemente, al ir tomando conciencia de que puede realizar otras tareas para las cuales no se sentía capacitado, aumenta su confianza en sí mismo y en sus habilidades.

A su vez mejora su relación con los demás, que también estiman más a Juan. Todo esto repercute positivamente en su trabajo y en el funcionamiento de su hogar.

Los conflictos, cuando se producen, son otro aspecto importante de las organizaciones comunitarias, en particular los interpersonales.

En la producción de conflictos, entre otros, hay que tener en cuenta dos tipos de condicionantes:

- ✓ LAS PERSONALIDADES INDIVIDUALES Y SU FORMA DE EXPRESIÓN.
- ✓ LOS FACTORES ORGANIZACIONALES QUE FACILITAN O COLABORAN CON QUE SE PRODUZCAN ESTOS CONFLICTOS.

Muchas veces en las organizaciones se piensa que simplemente cambiando personas se pueden solucionar todos los problemas.

Al tomar esta postura no se tiene en cuenta que también influyen las formas de organizarse, que afectan el trabajo de cada uno de sus miembros, pudiendo producir conflictos.

Veamos un ejemplo. En la Cooperativa donde Juan es el secretario, Carlos es el tesorero. Pedro, por su parte, es el encargado de la Comisión de vivienda. Estos miembros de la organización se pelean constantemente.

Según Pedro, Carlos no le facilita el dinero con la rapidez que necesita para ejecutar las obras de las cuales es responsable: una red precaria de agua para la zona sur del barrio.



ACTIVIDAD

3

Antes de continuar leyendo, vuelva a tomar su cuaderno o sus hojas de apuntes.

Haga el ejercicio de recordar los conflictos que se han producido en su organización, desde los más nimios (como dos chicos que se puedan haber trompeado en un partido de fútbol, o dos grandes...), hasta las más importantes (como un cierre de una ruta, la hiperinflación, etc.).

Brevemente apunte, a continuación de cada caso, cuál fue para usted la razón principal por la que el conflicto se produjo.

Carlos plantea que Pedro sólo quiere tener el dinero para poder decidir cuándo efectuar los pagos, por que Carlos considera que Pedro es muy "personalista".

Es muy posible que estas discusiones no cambien aunque Carlos y Pedro dejen sus cargos. Tal vez sólo cambiarán las características de estas discusiones: más o menos explícitas, con más o menos gritos, pero no serán muy distintas. En realidad la solución pasa también por ajustar la metodología de la relación entre estos dos sectores de la organización y aceptar que, por perfectos que sean el organigrama de roles y tareas y los acuerdos de funcionamiento que existan, siempre subsiste un nivel de conflicto, aunque sea mínimo.

Cuando se emprende una tarea de cambio planificado en una organización, es de vital importancia tener en cuenta ciertos aspectos:

"Durante el proceso de su desarrollo y socialización el individuo internaliza una imagen de la autoridad y de las organizaciones por las que pasa.

Estas experiencias constituyen así un soporte en la configuración de su identidad.

Cuando se inserta en una organización real y concreta, que tiene determinadas características, se vincula con ella a partir de imágenes de autoridad y experiencias anteriores en otras organizaciones, previamente internalizadas, y que tiñen de subjetividad la percepción de esta institución actual.

Pero a su vez la organización tiene cualidades objetivas que la hacen ser mejor o peor para los sujetos y para los objetivos para los que fue creada.

El análisis y el conocimiento de los conflictos y motivaciones inconscientes que pueden verse potenciados en un ámbito organizacional, tiene sentido cuando se trata de crear un encuadre organizativo continente de dichos aspectos.”

Cuando una persona tiene una primera experiencia importante de participación en una organización aprende las normas de dicha organización.

Incorpora las normas y valores principales de esa organización, incluida una concepción de la autoridad: se dice que se produce un proceso de socialización, hace propias esas normas. Socializarse, en este caso, quiere decir aprender, incorporar las normas y valores de una organización o institución y por lo tanto pasar a ser parte de la misma. A ser parte de un “nosotros”.

Cuando se habla de socialización primaria justamente se refiere al niño que se hace miembro de la sociedad. Que se integra a la misma internalizando sus normas. Que aprende a hacer lo que la sociedad -su familia, por ejemplo- espera que él haga.

La primera experiencia de aprendizaje, de socialización en una organización, es muy fuerte para un individuo. El mismo suele trasladar lo aprendido allí a todas las organizaciones a las que se incorpora después. El individuo, en su subjetividad, suele querer seguir aplicando las formas de actuar que aprendió previamente y que muchas veces no se adaptan a las nuevas situaciones.

Claro está, **cada organización tiene normas y valores concretos que se traducen en roles.** Y en los deberes y derechos que corresponden a quienes ocupen dichos roles.

Las concepciones subjetivas de los individuos particulares pueden coincidir, o no, con lo objetivos de la organización. Cuando mayor sea la diferencia entre unos y otros, mayores serán las posibilidades de conflicto.

Volvamos al ejemplo de las discusiones entre Carlos y Pedro. Es posible que Pedro tenga ciertas características de personalidad que le ocasionen permanentemente ciertos roces con las personas que para él representan autoridad, o que de algún modo limitan su accionar. Esto de por sí puede provocar frecuentemente algún tipo de conflicto, pero no debe ser razón para descartar la necesidad de que la Cooperativa fomente un mejor ámbito de diálogo entre los dos miembros de la organización, para coordinar mejor las tareas entre ambos.

A partir de lo expresado antes, vemos que los análisis parciales de la realidad organizacional son insuficientes. El análisis individual de los miembros resulta insuficiente.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es la diferencia entre un “grupo” y una “organización”.



Conjunto de personas que se reúnen y relacionan entre sí con mucha informalidad.



Agrupación social con diferenciación de roles, funciones y procedimientos para obtener resultados acordes a sus fines y objetivos.

Nos referimos especialmente al tipo de grupos que suelen ser llamados “**primarios**”. El grupo es un conjunto de personas que se reúnen y se relacionan entre sí con mucha informalidad. No hay normas escritas, ni reglamentos. Las relaciones se dan “cara a cara” y se crea un compromiso y conocimiento personal entre sus miembros.

Las relaciones afectivas son las fundamentales y las personas se interesan por las personas en sí mismas y no por los roles que deben cumplir.

Un ejemplo de esto puede ser un grupo de amigos que se reúne periódicamente para conversar sobre diversos temas cotidianos mientras comparten rondas de mates. Probablemente no importa tanto qué temas se conversan sino la relación afectiva que se actualiza día a día alrededor del mate.

Las organizaciones suelen ser caracterizadas como grupos “**secundarios**”.

El número de miembros de los grupos no es demasiado grande. La fuerte relación afectiva no es factible entre conjuntos de personas muy numerosos.

En las organizaciones con muchos miembros, las relaciones comienzan a estar signadas por el anonimato. Comienza a ser más destacado el rol de la persona que quien lo ocupa: ya no es Rafael sino el Secretario de Finanzas.

Esto quiere decir que los roles se independizan de las personas. En las organizaciones se hace necesaria la existencia de acuerdos explícitos referidos a roles, funciones, fines, objetivos y otros factores que orienten las acciones de las personas.

1.2. CONCEPTO GENERAL

Ahora necesitamos establecer diferencias entre organización e institución.

Se suele caracterizar al término **institución** al menos de dos formas:

- ✓ Por una parte puede definirse como un **conglomerado de normas** (de regulaciones) **que rigen un aspecto importante de la vida social** (la educación, lo sexual, lo familiar). Se trata de pautas reguladoras de lo social, implícitas en la cultura o explícitamente formalizadas en las leyes.
- ✓ Por otra parte, el término institución puede referirse a una **forma social organizada** (organización).

Las instituciones sólo adquieren existencia encarnadas en las organizaciones.



“Una forma de definir las instituciones es como aquellos cuerpos normativos jurídicos culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes, que determinan las formas de intercambio social.

Sexualidad, vejez, trabajo, salario, tiempo libre, justicia, religión, son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico...”

“Una institución también es el Estado que hace las leyes y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y en la organización.”

Desde el punto de vista de Georges Lappasade, las instituciones son abstracciones cuyo sustento material es la organización. La misma tiene efectos sobre los individuos, tanto en su mundo interno como en sus condiciones concretas de existencia externa y de interacción con el resto de los individuos.

Las instituciones van cambiando con el tiempo, de golpe o lentamente. Son cuestionadas a partir de las fisuras y contradicciones que presenten en la vida organizacional.

Por ejemplo, en las comunidades una “institución” muy arraigada es el “subsidio”. Esto suele dificultar los intentos de cobro de cuotas por parte de la organización comunitaria a sus socios o los de intentar proyectos que se financien por vía de créditos. Es a través de las políticas y acciones que desarrollan en las organizaciones que podrá ir cambiando el peso de esta “institución subsidio”. Por ejemplo, si lleva adelante un programa de “fondo revolvente” exitoso, a partir del cual los socios construyan ampliaciones de sus viviendas, en base a préstamos muy convenientes cuyas devoluciones puedan beneficiar a los próximos socios.

Estos sistemas arraigados, o sea que hace mucho tiempo que existen, también pueden modificarse cuando la organización incorpora información periódica de lo que se hace con la cuota de los socios. Por ejemplo una “rendición de cuentas” que trata además de mostrar los beneficios de otros modos de hacer las cosas. De este modo los miembros de las organizaciones pueden constatar los gastos, las inversiones y cuáles son los beneficios que resultan para los socios y para la comunidad.

Otro ejemplo de nivel macrosocial es la institución “trabajo”. La concepción sobre la misma ha ido cambiando en los últimos años. Hasta hace poco tiempo, “trabajo” se refería a ocho horas de labor por día, con un período de descanso posterior, con cierta estabilidad -tenían que existir razones muy graves para cesar en el trabajo-, con determinada remuneración y un cierto estado de pertenencia y protección gremial.

Hoy la institución trabajo es algo algo muy distinto. Las leyes de flexibilización laboral disminuyen las garantías y la protección. Pueden modificarse las condiciones laborales, y desaparece la instancia gremial en la negociación. El empresario ha vuelto a tener mucho poder para decidir sobre la permanencia, la estabilidad y el salario de sus empleados.

La explicación del Estado para la “flexibilización laboral” refiere a modificaciones en el contexto general, por ejemplo, o a la necesidad de ser competitivos en relación a otros países.

La mayoría de la gente se conforma con conservar algún trabajo con tal de tener “algo”, aunque sea en mucho peores condiciones que antes.

La institución “trabajo” que imperaba en los años cuarenta o cincuenta es muy distinta a la actual.

Hemos tratado de explicar qué es una institución. Nos referiremos ahora a las organizaciones.

Edgard Schein define a la organización como “...la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.”

- Grupo de personas
- Objetivo explícito común
- Coordinación planificada de actividades
- División del trabajo
- División de funciones
- Jerarquía de autoridades y responsabilidades



Revisemos la siguiente definición de organización:

“La organización es un sistema socio técnico integrado deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido”.

- Sistema socio técnico integrado**
- Constituido deliberadamente**
- Destinado a satisfacer a los miembros y a una población externa**
- La satisfacción particular es lo que le otorga sentido**



Se considerará organización a toda agrupación social que, articulada como totalidad, tiene voluntad de constituirse con un número determinado de miembros, una diferenciación y distribución de funciones y responsabilidades (roles) y procedimientos definidos, para obtener los resultados de acuerdo con sus fines y objetivos.



Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y mutua determinación.

Es en esta organización donde el sujeto tiene comprometida su personalidad.

El hombre encuentra en las organizaciones un soporte, un elemento de seguridad, de identidad, de pertenencia, de inserción social.

Una organización social está formada voluntariamente por un grupo de personas. Se forma a partir de la decisión de dichas personas.

Necesita un número determinado de miembros, pero dicho número puede ser muy variable.

La organización formada por el grupo de personas se articula como una totalidad. Esto quiere decir, en principio, que todas sus partes están interrelacionadas y coordinadas entre sí, aunque en la realidad las cosas puedan no ser tan coherentes y el funcionamiento de las distintas partes no estar coordinado.

De cualquier manera todas las partes siguen estando interrelacionadas: para bien o para mal, supuestamente intentando lograr los objetivos de la organización. Con interrelaciones que son altamente positivas, y con otras que muestran que la organización es caótica en la coordinación de sus distintas partes.

En la organización, salvo en los casos en que sean muy pequeñas, no todos pueden estar en todo. Se establecen diferencias entre los miembros, pero no porque se considere menos a unos que a otros, sino para lograr que la organización funcione eficientemente en relación al logro de sus objetivos.

Los integrantes se distribuyen en distintos roles, es decir ocupan posiciones distintas. ¿Cómo se distinguen las posiciones? Porque a cada una se le asignan funciones, responsabilidades y derechos diferentes. Las posiciones no vienen con nombre y apellido.

Presidente será, o debería ser, quien tenga las cualidades adecuadas para cumplir con las tareas que se asignan al Presidente, además de atender a las expectativas de los otros miembros.

Claro está que muchas veces los miembros de la organización no tienen experiencia en los cargos que ocupan. En esos casos, normalmente hay un período de aprendizaje de las funciones y tareas a cumplir que dura un tiempo y que es -o debería ser- aceptado por los otros miembros de la organización.

Además de los roles, las organizaciones -explícita o implícitamente- establecen **procedimientos**: formas para hacer las cosas. Ello sirve para no tener que empezar de cero cada vez que tenemos que enfrentar una situación. Los procedimientos permiten hacer frente a casos o situaciones parecidos en forma parecida.

Los procedimientos van constituyendo los caminos prácticos para lograr los fines y objetivos que se fijaron las personas que constituyeron la organización.



Como ya hemos visto, las organizaciones no son entes aislados. Se insertan en un contexto que puede ser pensado como barrial, local, regional, nacional o incluso mundial.

Si bien se tiene una relación de intercambio con los distintos niveles del contexto, este intercambio suele ser desigual. Esa desigualdad se debe, en parte, a las diferencias de poder. En el contexto de la ciudad hay sectores con mucho más poder que la organización, y hay situaciones en que las cosas vienen impuestas sin posibilidad de elección, o con pocas alternativas (ver Módulo 1).

Las personas se comprometen con las organizaciones, se comprometen a cumplir con tareas en pos de objetivos que los beneficiarán a ellos y a otros.

Las organizaciones suelen ayudar a hombres y mujeres a darse mayor valor a sí mismos cuando ven que pueden hacer cosas por ellos y por los otros. Esto contribuye a dar seguridad a los miembros.

Las organizaciones suelen constituir un lugar de pertenencia, algo que se considera propio (lo cual no quiere decir que se lo considere propiedad privada).

Por último, el ser “miembro de la organización comunitaria” pasa a ser parte de la identidad del individuo. La identidad del individuo es -en términos muy sencillos- lo que él mismo es realmente en la vida: “el hijo de Don Pedro”, “el padre de Nicolás, María y Adela”, “el operario de la fábrica de vidrios”, “el marido de Doña Catalina”, y también -por ejemplo- “el secretario de finanzas de la organización del barrio”.

Retomando el ejemplo anterior, Juan ahora dice “...yo soy de tal organización”, se siente más seguro. Siente, cada vez más, que es parte de su comunidad, que está aportando para mejorar la realidad de esa comunidad, y que sus vecinos se lo reconocen.

1.3.

DIMENSIONES DE ANALISIS DE LA ORGANIZACION

Para avanzar en el estudio de la planificación operativa, es necesario analizar el concepto de dimensiones de la organización.

Se debe aclarar que el hecho de “dividir” la realidad de la organización en distintas partes, o dimensiones, es un recurso didáctico para poder analizarla. Es un recurso para tratar de explicar algo que, cuando profundizamos, es extremadamente complicado.

La organización es una totalidad cuyas partes (o dimensiones) se relacionan y se influyen permanentemente; se producen incluso superposiciones entre partes de la organización en teoría dedicadas a distintas tareas.

Es por ello que siempre que se considera una dimensión debe tenerse en cuenta al resto, a las otras partes que componen la organización.



La organización es una totalidad dividida en partes que se relacionan entre sí y con el todo.

Al analizar una parte de la organización, siempre hay que tener en cuenta la relación de dicha parte con las otras.

Dimensiones Relevantes para el Análisis Organizacional

Las dimensiones relevantes para el análisis organizacional son:

- 1) El Proyecto
- 2) La Tarea y la Tecnología
- 3) La Estructura Organizativa
- 4) Las Relaciones Interpersonales o La Integración Psicosocial
- 5) Los Recursos Humanos
- 6) Los Grupos Internos de Poder
- 7) El Contexto

1) El Proyecto

Toda organización nace para cumplir con un determinado objetivo. Este objetivo básicamente apunta a satisfacer a los miembros de dicha organización, pero puede beneficiar también a personas que no son socios.



Por ejemplo, la organización de una villa de emergencia se plantea como objetivo solucionar el problema de la falta de luz en la comunidad. Cumpliendo el objetivo satisface la necesidad de los miembros de la organización de contar con corriente eléctrica. Por otro lado, satisface las necesidades de los otros miembros de la comunidad (no socios de la organización), que también logran acceder al servicio eléctrico y contar con luz en sus viviendas.

¿Cómo surgen los objetivos?

Toda organización tiene una "idea". Esta "idea" orienta, encamina la dirección que seguirán las acciones de la organización.

En el ejemplo que desarrollamos, la “idea” podría ser: “hacer algo por el barrio”, “ayudar a la gente para que entre todos mejoremos nuestra calidad de vida”, etc.

Una vez que esa “idea” se concreta, es necesario ir desagregando sus partes (ir operacionalizándola) en distintos niveles. Esto es, en definitiva, empezar a “bajar la idea a la realidad”. Por ejemplo: podemos acordar objetivos generales, particulares, metas, etc., hasta llegar a un plan de acción concreto. Es decir, ver cómo hacemos para cumplir con la idea.

Entonces, siguiendo con el ejemplo podríamos decir:

✓ **Idea:** “Hacer algo por el barrio”.

✓ **Objetivo general:** “Trabajar para solucionar problemas referidos a los hogares”.

✓ **Objetivos particulares:** “Solucionar el problema de la luz a través de la construcción de la línea de suministro.”

✓ **Plan de acción:**

- 1- Realización del Proyecto de obra.
- 2- Ejecución de obra: colocación de los postes - tendido de cables - etc. (Al Plan de acción hay que agregarle tiempos, costos, insumos, etc.).

Esto que hemos desarrollado abarcaría el “**Proyecto**” de la organización.



El Proyecto actúa como bisagra, como nexo entre la realidad de la organización y la realidad social donde esta organización está inmersa.

Las necesidades sociales dan origen a las organizaciones; las organizaciones producen modificaciones y nuevas creaciones en lo social.

Productoras y producidas por las relaciones entre los hombres, las organizaciones son parte de un proceso abierto: son parte de la construcción de la historia por el hombre, y surgen a partir de la historia previa.

Lo anterior parece difícil de percibir desde las acciones cotidianas, pero son parte de un todo histórico en movimiento.

capítulo 1

Por ejemplo, si la tarea emprendida para solucionar la situación de la luz da resultados positivos, esto puede aumentar la credibilidad de la organización y que la misma se afiance para desarrollar otras acciones.

En la determinación del Proyecto está implícito un análisis de contexto donde se visualizaron amenazas y oportunidades del mismo sobre la organizaciones, limitaciones internas y externas, etc. (este punto se desarrollará más adelante).

El proyecto no puede formularse en forma total desde el comienzo. Los desarrollos que se expliciten del proyecto siempre representan una síntesis parcial, dado que la realidad externa e interna (de la organización) aportan constantemente datos nuevos. Es necesario analizar estos datos y usar la creatividad para adaptar el proyecto a esta realidad.

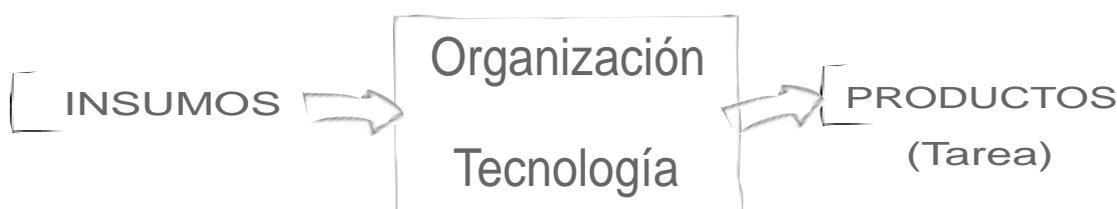
El proyecto que pretenda perdurar con éxito en el tiempo, debe ser abierto y flexible.



2) La Tarea y la Tecnología

Del proyecto de la organización comunitaria surgen los objetivos. Estos representan los resultados esperados o productos a obtener.

Podemos pensar en la organización como un aparato complejo donde por un lado entran insumos y por el otro salen productos (este tema será retomado en el Módulo N° 8):



En este caso **los productos son la tarea principal de la organización**. En el ejemplo que veníamos desarrollando los productos serían “soluciones a los problemas del hogar”. Los insumos pueden ser diversos: dinero, asistencia técnica, mano de obra, etc.

La forma específica en que estos insumos se combinan unos con otros para dar como resultado final el producto, es lo que llamamos **Tecnología** (también se suele llamar **metodología** a este proceso).

Las características particulares de cada organización dependen de las tecnologías que posean y son un componente limitante para lograr los resultados que espera una organización.

Por ejemplo, si analizamos tres organizaciones comunitarias que utilizan los mismos insumos pero tienen diferente apoyo técnico, podemos obtener como resultado distintos tipos de organización, dependiendo este resultado de la calidad e intensidad del apoyo técnico.

Una organización, por ejemplo, tiene un apoyo técnico de gran calidad durante un período prolongado (puede ser el caso de una organización muy dependiente del apoyo externo).

Otra organización, en cambio, cuenta con un apoyo técnico de gran calidad, pero lo solicita cuando es necesario, luego de analizar cada situación con el equipo técnico. Por lo general esto es propio de organizaciones con un alto nivel de autogestión.

En nuestro ejemplo, la tercera organización prácticamente no cuenta con apoyo técnico, por lo tanto decide desarrollar internamente los procesos de capacitación que necesita para cubrir sus carencias.

Sin realizar juicios de valor, vemos cómo al variar el insumo: el apoyo técnico por ejemplo, varían las características de la organización para adaptarse a las situaciones y tratar de lograr el resultado esperado.

3) La Estructura



La estructura es el conjunto de roles que se han establecido en la organización, y que han sido aceptados o consensuados por sus miembros, como asimismo las interrelaciones mutuas entre esos roles.

Esto permite que, en su funcionamiento, la organización sea independiente de las personas que ocupan los distintos roles.

Veamos un caso. Luis es el presidente de una organización comunitaria y Esteban el tesorero. Si en la estructura de la organización están claramente determinadas las funciones que corresponden a los roles que ocupa cada uno de ellos, al cambiar las personas que ocupan esos roles debido a una elección -por ejemplo, Luis pasa a ser el tesorero y Esteban el presidente- el funcionamiento de la organización no debería cambiar en lo

central. En todo caso puede haber algunos cambios lógicos producidos por las diferencias de personalidad entre cada uno.

Esta continuidad que da la existencia de roles, con funciones, obligaciones y derechos predeterminados, es importante para poder mantener a la organización en funcionamiento. En su defecto, a cada cambio de personas se debería empezar todo de nuevo.

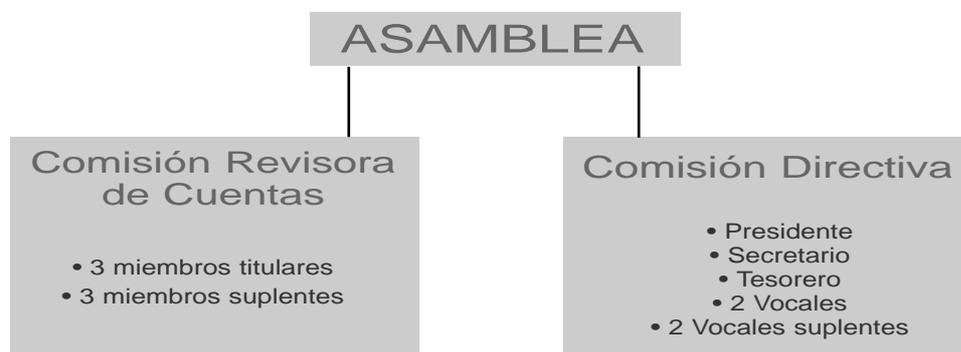
A medida que las organizaciones crecen, aumenta el grado de formalización y explicitación de los roles. Por ejemplo, es importante que aparezca escrito detalladamente qué le corresponde hacer al que ocupe la posición de Secretario.

En un sentido más amplio y profundizando lo aprendido en el Módulo Nº 1, la estructura de la organización comunitaria supone:

- ✓ **a-** El organigrama, que es el gráfico en el cual se presentan las áreas de actividad, los roles, los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos, en su aspecto formal.
- ✓ **b-** La definición de las funciones que se asignan a cada puesto de trabajo y/o área de trabajo.
- ✓ **c-** La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto.
- ✓ **d-** El mecanismo de las comunicaciones formales.
- ✓ **e-** Los distintos tipos y niveles de autoridad.
- ✓ **f-** Las relaciones entre departamentos o sectores y de éstos con dependencias externas.

Veamos algunos ejemplos:

a) Un posible Organigrama de una Asociación Civil, que es una forma adoptada por numerosas organizaciones comunitarias:



La descripción de tareas, roles y funciones de este organigrama se encuentra en el estatuto respectivo.

A modo de ejemplo describiremos las tareas, roles y funciones de la Comisión Directiva que explicita el estatuto de constitución de Asociaciones Civiles:

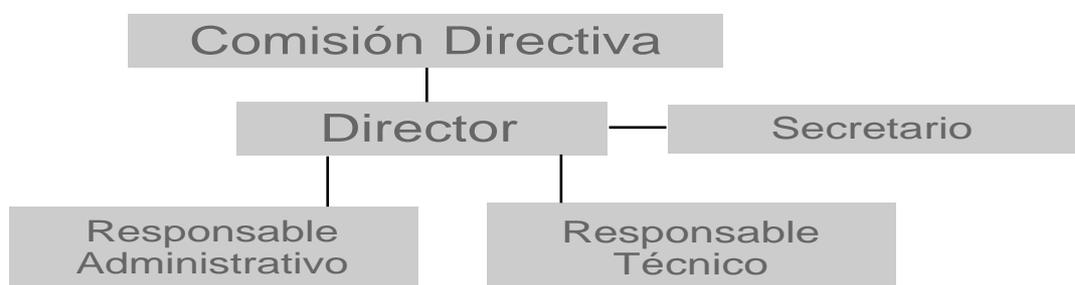
ARTICULO 17º : La Comisión Directiva se reunirá una vez cada 15 (quince) días, el día y hora que determine en su primera sesión y, además, en forma extraordinaria toda vez que sea citada por el Presidente o a solicitud de tres de sus miembros, debiendo en estos casos celebrarse la reunión dentro de los 3 (tres) días de formulado el pedido. Las citaciones se efectuarán en la forma y con la antelación dispuesta en la primera sesión anual (...).

ARTICULO 18º : Son atribuciones y obligaciones de la Comisión Directiva: a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas, cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los reglamentos, incorporándolos en casos de dudas, con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre; b) Ejercer la administración de la entidad; c) Convocar a Asambleas; d) Resolver la admisión de los que soliciten ingresar como socios; e) Dejar cesante, amonestar, suspender o expulsar a los socios, (...) g) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe de la Comisión Revisora de Cuentas. Todos estos documentos deberán ser puestos en conocimiento de los socios con la anticipación requerida por el artículo 27º para la Convocatoria a Asamblea Gral. Ordinaria (...).

ARTICULO 19º : Cuando por cualquier circunstancia la comisión directiva quedare en imposibilidad de formar quórum una vez incorporados los suplentes, los miembros restantes procederán, dentro de los 15 (quince) días, a convocar a Asamblea General Extraordinaria a los fines de elegir reemplazantes que completarán mandatos. En la misma forma se procederá en el supuesto de vacancia total del cuerpo. En esta última situación, procederá que la Comisión Revisora de Cuentas cumpla con la convocatoria precitada; todo ello sin perjuicio de las responsabilidades que incumban a los miembros renunciantes o que hayan efectuado abandono del cargo. En el caso, el órgano que efectúa la convocatoria, ya sean los miembros de la Comisión Directiva o la Comisión Revisora de Cuentas, tendrá todas las facultades necesarias inherentes a la celebración de la Asamblea o comicios (...).

Este es un ejemplo para leer. No hace falta, al menos en este momento, aprender este estatuto, aunque es importante trabajar sobre la necesidad de contar, al menos, con un reglamento.

b) Otro ejemplo puede ser:



capítulo 1

Otro aspecto a tener en cuenta es que, en cualquier organización, se pueden visualizar cuatro tipos de estructuras:

- ✓ **La estructura formal u oficial, la que existe en organigramas, documentos, etc.**
- ✓ **La estructura presunta, la que los miembros perciben como real.**
- ✓ **La estructura existente, la que opera y se puede inferir a través del análisis.**
- ✓ **La estructura requerida, la que la situación necesita.**

Las cuatro formas organizativas coexisten al mismo tiempo.

Esto produce un sinnúmero de contradicciones, la aparición de tensiones y los conflictos que dificultan el funcionamiento y favorecen la ineficiencia de la organización.

4) Las Relaciones Interpersonales o La Integración Psicosocial

Ahora nos ocuparemos de las relaciones no formales que se dan entre los miembros de toda organización.

En este plano, las personas siempre tienen una forma particular de ver la realidad, una percepción propia, que es subjetiva. Es subjetiva porque que es una manera de ver las cosas estrictamente personal, lo cual puede o no ser contradictorio con los objetivos y normas de la organización comunitaria.

El nivel de subjetividad tiende a aumentar en situaciones de tensión dentro de la organización. Hay diferencias y solemos olvidarnos de hacer análisis criteriosos. Vemos las cosas teñidas por nuestras perspectivas personales y ello suele dar lugar a irritantes rencillas.

De cualquier manera la percepción concreta de la realidad siempre está afectada en mayor o menor grado, ya sea a nivel de las relaciones inter-

personales, como a nivel de las relaciones que formalmente pueda establecer el organigrama de la organización.

Las visiones personales conducen, muchas veces, a peleas inútiles producto de la fantasía y la subjetividad.

¿Cómo podemos prevenir esta situación?

Una forma es mantener tiempos y espacios para la comunicación en la organización, y trabajar sobre las conductas e interpretaciones que se dan entre los miembros, cuidando de que esto no ocurra precisamente en momentos de crisis o estallido.

Por ejemplo, se pueden realizar reuniones periódicas en las cuales los miembros de la organización puedan plantear los problemas con que se enfrentan. Es imprescindible que los coordinadores de estas reuniones puedan ser lo más neutrales posibles, no comprometidos con posibles pujas que existan dentro de la organización. Esto permite que los problemas se expliciten dentro de un clima de trabajo constructivo. Así se pueden realizar señalamientos, detectar puntos posibles de fricciones y temas significativos, aportar síntesis, y transformar supuestos irrealistas muy subjetivos -con su potencial conflictivo-a través del análisis y la reflexión.

Por ejemplo, dos Jefes de áreas o de secciones, que están peleados entre sí y desconfían uno del otro, situación que genera problemas para el funcionamiento práctico de la organización. En la mayoría de los casos en que se da esta situación, ambos Jefes desconocen las tareas que realiza el otro y las características de las mismas, por lo tanto, al juzgar el comportamiento del otro, lo hacen basándose en sus supuestos subjetivos y en lo que cada uno piensa que haría en ese momento o ante esa situación.

Gran parte de estos problemas disminuyen cuando se realizan reuniones de información y de análisis de problemas.

5) Aprovechamiento de Recursos Humanos

Un primer punto a tener en cuenta en el trabajo son las capacidades personales de los miembros de las organizaciones y que éstas puedan tener plena expresión a través de la realización de proyectos.

Desde las tareas concretas de la organización se va estructurando el

sentimiento de dignidad personal y de autoestima y se logra que los miembros de las organizaciones se valoren a sí mismos y a los demás.

A ello también aportan los vínculos interpersonales dentro de la organización. Lo interpersonal aporta los grados de afectividad sin los cuales la gente no puede sentirse conforme y confortable.

Estos conceptos suelen ser visibles en personas que llevan adelante procesos organizativos comunitarios.

En las organizaciones se suele encontrar individuos con sentimientos de desvalorización casi total de sí mismos: no se consideran valiosos, ni capaces de hacer cosas, lo que puede llevarlos a una posición cada vez más pasiva y dependiente. A través de los trabajos comunitarios solemos encontrar que esos individuos auto-desvalorizados fortalecen su autoestima (o sea, que se valoran a sí mismos). Agruparse, formar parte de una organización, desarrollar y ejecutar proyectos comunitarios, alcanzar logros concretos individual y colectivamente, fortalece la autoestima individual.

En las organizaciones comunitarias suelen surgir fenómenos de insatisfacción y quejas. Miembros de las organizaciones que no se sienten a gusto dentro de las mismas por distintas razones, y que expresan esos sentimientos de malestar -muchas veces muy concretos- con quejas de distintos tipos.

Los fenómenos de insatisfacción y quejas suelen ser la expresión de sentimientos y expectativas de equidad -deseos de igualdad, de tratos equitativos- y justicia.

Las experiencias de arbitrariedad, o de falta de un trato igualitario para todos, entre los miembros de la organización aumentan la irritabilidad y los temores de los individuos y grupos. Esto contribuye a desgastar las relaciones personales, aumenta la desconfianza y enrarece el clima de trabajo, disminuyendo la eficiencia.

LAS ORGANIZACIONES DEBEN TENER PRESENTES, Y TRANSPARENTES, LAS NORMAS QUE LAS RIGEN, LOS ROLES QUE CORRESPONDEN A CADA UNO DE SUS INTEGRANTES. ESTO AYUDA A PODER MANTENER INTERRELACIONES LO MÁS EXPLÍCITAS Y TRANSPARENTES POSIBLES: QUE LAS COSAS MÁS IMPORTANTES NO SEAN “LAS QUE SE HABLAN POR DETRÁS”.

Toda organización debe tener clara la política de premios y castigos que aplica a sus miembros, según con qué calidad y dedicación desempeñen sus roles y cumplan las tareas.

Las condicionantes señaladas en los párrafos anteriores son condicionantes necesarias para potenciar las mejores cualidades de la personalidad de cada uno de los miembros.

En las organizaciones comunitarias son muy comunes las discusiones y/o peleas porque “se aplicó mal el reglamento” o “porque no se lo aplicó de ningún modo”: “Se expulsó a Omar por no pagar dos cuotas y no a Pedro, que debe cinco cuotas, ...pero como es el que sabe de electricidad...”.

Estas situaciones provocan un desgaste excesivo en las relaciones entre los miembros de la organización y pueden llegar a paralizarla. Pueden llevar incluso a su disolución.

Tener en cuenta los aspectos señalados no es sólo una cuestión ética, no sólo es una cuestión de ideales de justicia. Es además algo práctico que hay que tener en cuenta si se quieren lograr los objetivos propuestos.

“Aquello que se percibe como justo y que es susceptible de negociación y de acuerdo favorece la integración, la cohesión, la fortaleza y, en última instancia, la productividad de los organismos sociales. De algún modo podemos decir que el desafío de la conducción consiste en promover un equilibrio continuo entre tres variables: Capacidad, Trabajo y Retribución.”

Entre **los factores** a destacar para lograr una buena relación entre los miembros de una organización podemos nombrar:

- a) Beneficios que da la organización comunitaria
- b) Carrera
- c) Tarea
- d) Confort y Salubridad

✓ **Beneficios que da la organización comunitaria:** en el caso de las organizaciones comunitarias los beneficios no se refieren al salario sino a los que obtienen en relación al resto de la comunidad.

Es preciso tener en cuenta no sólo el valor absoluto de la remuneración, o los beneficios que la organización puede brindar a un determinado miembro, sino la comparación de esos beneficios con los que obtienen los otros miembros de la organización, con los que obtienen los pares, superiores y subalternos.

UNA PERSONA ES CAPAZ DE TOLERAR LA EXISTENCIA DE DIFERENCIAS CON LOS DEMÁS CUANDO ÉSTAS NO SON IRRACIONALES: PUEDE RECONOCER LA CONTRIBUCIÓN DE LAS MISMAS A LA ORGANIZACIÓN.

✓ **Carrera:** es dar la posibilidad a los miembros de la organización para que desarrollen sus capacidades dentro de la organización, y de que su buen cumplimiento en las tareas y funciones asignadas, les permita tener un mayor reconocimiento y, eventualmente, ir ocupando cargos jerárquicamente más importantes en el organigrama de la organización.

En el caso de las organizaciones comunitarias no son “ascensos” del tipo de una fábrica o una oficina, pero sí posibilidades de ocupar los principales puestos de conducción.

✓ **Tarea:** en sí misma ofrece una motivación fundamental si resulta gratificante para quien la cumple, es decir, si hace sentir bien a quien está a cargo de la misma.

Cuando las tareas son muy monótonas, existe la posibilidad de rotarlas periódicamente. Ello suele ser una buena solución.

✓ **Confort y Salubridad:** el lugar donde se realizan las tareas afecta significativamente el estado de ánimo de las personas, el rendimiento y el deseo de trabajar.

Entre **los instrumentos** con que puede contar la conducción de una organización para **mejorar el aprovechamiento de los recursos** podemos nombrar:

- **Apreciación de las posibilidades para el futuro del desarrollo individual en las tareas.** Nos estamos refiriendo a poder hacer algún tipo de cálculo o estimación del grado de crecimiento y desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización.

Esto permitirá prever qué nivel de capacitación tendrán los integrantes dentro de un determinado tiempo, para poder planificar las tareas a futuro y, en función de eso, la necesidad -o no- de contratación de personal externo, o de capacitación de los miembros de la organización.

- **Procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de las tareas.** Ya hemos visto algunas de estas cuestiones al referirnos a “La Estructura” de la organización.

Se debe poder precisar lo más claramente posible cada rol y las funciones del mismo. Sino se hace así es prácticamente imposible poder evaluar el desempeño de las personas que ocupan el rol. Como también se hace dificultoso estimar si la función es útil para la organización, más allá de la persona que ocupe el rol en ese momento.

Para la persona que ocupe un rol determinado es orientador y tranquilizador saber a qué atenerse y qué tareas debe cumplir (cuáles son principales, cuáles secundarias, etc.).

- **Encuestas sobre los beneficios otorgados por la organización:** Diversos tipos de consultas que se realizan en los distintos niveles de la organización, para conocer la opinión y los estados de ánimo con respecto a los beneficios que pueda otorgar la organización, y a la comparación entre los distintos beneficios que han correspondidos a diversas personas.

Estas consultas también se pueden ampliar a todo el sistema de premios y castigos de la organización. De hecho el otorgamiento de beneficios diferenciales ya es parte del sistema de premios.

- **Planes para el desarrollo de una trayectoria en la organización:** son los distintos procedimientos, posibilidades de capacitación, becas, realizar cursos de perfeccionamiento, etc. Los mismos se establecen en la organización como medios para que los miembros de la organización puedan, en primer lugar, cumplir mejor las tareas que llevan a los objetivos centrales. Y en segundo lugar para que los miembros puedan ocupar cargos de mayor responsabilidad y se capaciten para las tareas de mayor jerarquía.

Estos “planes” también forman parte del sistema de premios y castigos de la organización y tienen mucha importancia en la motivación de sus miembros, para lograr que se sientan mejor.

6) Los Grupos Internos de Poder

Como ya hemos visto, toda organización está diferenciada en distintos sectores, roles y niveles.



En la organización se conforman distintos grupos de poder, que interactúan entre sí permanentemente y con la posibilidad de entrar en conflicto.

Cualquier situación de cambio que afecte el equilibrio establecido puede producir conflictos. Por ello es que en las organizaciones se dificultan los procesos de cambio, dado que -además de los abiertamente declarados- hay conflictos que permanecen latentes y no han sido explicitados.

Por ejemplo: en una organización comunitaria, la Comisión de Vivienda consigue fondos para el mejoramiento de las casas del barrio. Con esto, la Comisión de Vivienda pasa a tener una importancia relativa mucho mayor que la que tenía antes de obtener esos fondos. Esto puede causar distintos tipos de conflictos con otras comisiones que pueden sentirse desplazadas o pueden autodesvalorizarse por no haber conseguido ellos también fondos para sus objetivos específicos.

Otro aspecto a tener en cuenta cuando se analiza la problemática del poder es la **diferenciación entre “sistema ejecutivo” y “sistema representativo”**. Tanto estos sistemas como las relaciones de poder a las que nos referimos anteriormente, toman distintas características según las particularidades de cada organización.



Podemos definir el sistema ejecutivo como:

“...el conjunto de roles sancionados e institucionalizados que procesan la información y las actividades tendientes a la realización de la tarea primaria de la organización, la implementación de una tecnología apropiada, la administración de un conjunto de normas y con ellas, un sistema establecido de premios y castigos...”

El sistema representativo puede ser implícito o explícito. Explícito como una asamblea de socios, o implícito como el caso en que se conforma de modo espontáneo un grupo interno de una organización, con intereses en común y que realizan distintos planteamientos.

Sus objetivos -explícitos o no- suelen ser interactuar de distintos modos con el sistema ejecutivo para ejercer presión o dar un mandato al sistema ejecutivo (por ejemplo en el caso de una asamblea).

Cerramos este apartado con otra cita de Aldo Schlemenson:

“El conflicto social entre grupos significativos de poder es un hecho insoslayable que, lejos de constituir una rémora o un fenómeno indeseable, bien conducido puede volverse un poderoso factor de cambio y de desarrollo de la organización.

La creación de un sistema de participación que, a través de canales institucionales, en forma oficial, permita dirimir los intereses y opiniones en juego, constituye un corolario de lo anterior y una política deseable”.

7) El Contexto

Toda organización mantiene una interrelación permanente con el contexto. Esta interrelación es dinámica: existe un intercambio permanente y cambiante entre la organización y el medio.

Muchos fenómenos de crisis en las organizaciones suelen estar influenciados por los cambios abruptos en el contexto. Estas situaciones exigen cambios rápidos para evitar que la organización se paralice o desaparezca. Muchas veces, ni las organizaciones ni sus miembros están preparados para estas situaciones.

Un ejemplo son las crisis que a veces se producen en las organizaciones comunitarias cuando se corta un financiamiento gubernamental de golpe y se paraliza una tarea que representa el 80% de la actividad (un plan de vivienda, un comedor infantil, etc.).

Ante la situación de crisis, en muchos casos se produce una paralización y una falta de participación. Si la organización no encuentra rápidamente caminos para encauzar su acción y sentido, corre el riesgo de desaparecer, de que se pierda todo el trabajoso camino recorrido hasta entonces.

El mismo cambio en el contexto no repercute del mismo modo en todas las organizaciones, ya que la influencia de las transformaciones del contexto externo no son simples; por el contrario, se encuentran en permanente proceso de desarrollo, e influyen de modo diferente en los distintos sectores.

La manera en que una organización haga frente a los cambios de contexto dependerá en parte de las características que esta organización tenga.

El impacto de los hechos externos afecta a distintos factores y elementos del sistema organizacional y produce la emergencia de conflic-

tos que permanecían ocultos, produce desajustes y acentúa las deficiencias o los problemas que se mantenían en estado latente (que no eran reconocidos, o entendidos explícitamente por los miembros de la organización).

La crisis que proviene del contexto puede provocar situaciones de plenas contradicciones, donde las reglas que orientaban las conductas hasta ese momento quedan en suspenso, no se aplican. Esto a veces ocurre porque no resultan coherentes con la nueva situación que se plantea.

Ante estas crisis básicamente se suelen tomar dos **tipos de actitudes**:

✓ **Una actitud pasiva**, sin un intento de revertir la crisis sino más bien una aceptación resignada. Esta paralización puede estar dada por el pánico ante una situación nueva; con una postura fatalista se abandonan los espacios y mejoras logrados.

✓ **Una actitud activa**, que consiste en observar los fenómenos activamente, en permanente análisis y reflexión. Esto permite hacerse cargo de lo que les corresponde a los miembros de la organización, favoreciendo la posibilidad de entender y hacer frente a las ansiedades que la nueva situación provocó. Todo esto facilita el control de las situaciones y permite **tomar actitudes más precavidas para el futuro**.

Es necesario reconocer que los cambios importantes en el contexto, con sus consecuentes cambios a nivel de la organización, producen cambios en las normas y valores fundamentales. Estos cambios afectan esencialmente los fundamentos de la identidad individual y organizacional. Suelen dar lugar a complejos procesos psicológicos que, por ejemplo, pueden llevar a que se viva “anclado en el pasado”, repitiendo que “antes todo era distinto y mejor”.

Un ejemplo de estas últimas consideraciones lo representan las crisis personales que a veces se manifiestan en dirigentes comunitarios de la década de los años setenta, que tuvieron características de líderes, con organizaciones donde predominaban la confrontación frontal y acciones reivindicativas. Estos dirigentes deben adaptarse a los contextos actuales, donde deben incorporar características de administradores y crear capacidades en las organizaciones para realizar propuestas y negociaciones con otros actores sociales.

En este capítulo desarrollaremos teórica-



ACTIVIDAD

4

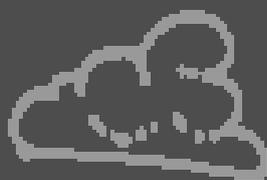
Haga un breve análisis de los aspectos del contexto que hayan influido más fuertemente en su organización en los últimos años.

Tenga presente las actividades realizadas en los Módulos 1 y 2.

Escriba sus conclusiones y compártalas en la tutoría



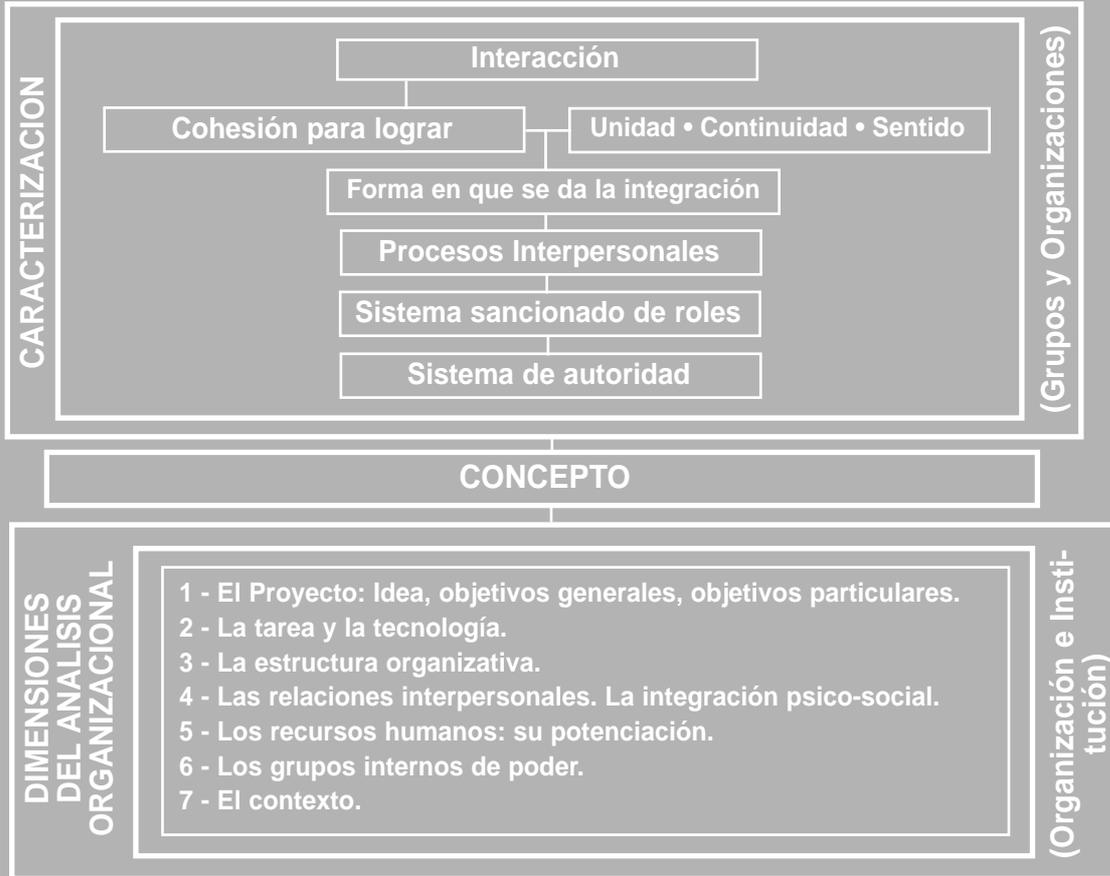
La Planificación Operativa



capítulo

2

1 La Organización Comunitaria



2 La Planificación Operativa

MISION DE LA ORGANIZACION

- Visión
- Rol o papel
- Objetivos estratégicos

- Plan estratégico
- Líneas estratégicas
- Líneas programáticas
- Proyectos
- Elaboración

3 Evaluación y Monitoreo

- Evaluación en la organización. Herramientas de aprendizaje.
- Elementos de la Evaluación.
- Evaluación y Función Gerencial.
- Evaluación de: - Proyectos - Programas - Líneas Programáticas - Estrategias
- Evaluación de desempeño.

mente los pasos lógicos y razonables para llegar concretar la Planificación Operativa, lo que implica necesariamente haber realizado la Planificación Estratégica.

Si bien es cierto que toda organización debe cumplir estos pasos, suele suceder que estos se van desarrollando a la par de las actividades.

Dicho de otro modo, **lo importante es al menos comenzar a desarrollar los pasos.** Este intento ya exige a la organización y a sus miembros la necesidad de explicitar elementos, de ir tomando posiciones, optando. Hechos indispensables para lograr niveles de eficacia y eficiencia cada vez más altos e ir cerrando el abismo existente entre los discursos y las acciones.

De algún modo **el modelo que presentaremos propone partir de una idea general e ir desarrollando sucesivamente pasos lógicos hasta llegar a lo más concreto posible, como puede ser una acción específica realizada en la práctica.**

Comenzar a aplicar este modelo (que evidentemente no es el único posible) permite aproximarse a una mirada estratégica.

Una **mirada estratégica** hace posible percibir cómo posicionar nuestra organización dentro de la red social, con qué rol y pensando en una perspectiva futura.

Formar dirigentes comunitarios que posean esta mirada estratégica es fundamental para que sean verdaderos actores de cambio social. El modelo que aquí se desarrolla puede ser una herramienta útil para lograrlo. De lo contrario, se estarán formando dirigentes estrictamente comunitarios que sólo solucionan problemas en su comunidad (lo cual es muy positivo), sin tener noción de las posibilidades de mayor trascendencia de sus acciones, desperdiciando el potencial de capacidad para colaborar con la transformación social, que pueden alcanzar a otro nivel.



planificación
operativa

Durante el desarrollo teórico tomaremos un ejemplo de una organización comunitaria, y al final del capítulo mostraremos casos de organizaciones comunitarias con diverso grado de desarrollo en su Planificación Estratégica y Operativa.

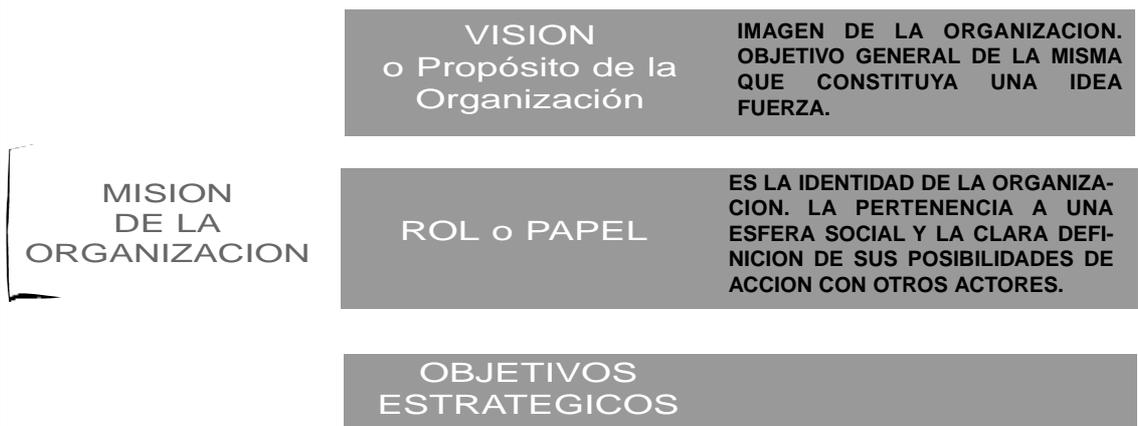
Hablar de Plan Estratégico es referirse a los caminos, acciones o mecanismos a seguir para cumplir con los Objetivos Estratégicos, los cuales son el tercer aspecto constitutivo de la Misión de la Organización.



Planificar operativamente es asignar tareas y tecnologías (o metodologías) para la realización de esas tareas; es asignar tiempos, recursos humanos, recursos financieros, etc., para el logro de objetivos que cumplan con el Plan Estratégico de la Organización.

A partir de la definición de la Visión o propósito de la organización se constituye su objetivo general; el objetivo general define el rol o papel de la organización.

Una vez identificado su papel, evaluado sus posibilidades de interacción con otros actores y analizados los escenarios la organización está en condiciones de fijar los objetivos estratégicos.



Entonces ¿Qué se necesita para fijar los objetivos estratégicos de la organización?:

- ✓ LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN
- EL ROL O PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN
- EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS
- EL ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

capítulo 2

Se llama a esto definición de “objetivos” porque implica una primera determinación de qué se pretende lograr, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, “estratégicos” porque en los mismos deben comenzar a definirse las acciones básicas de intervención que la organización utilizará para lograrlos.

Tomemos el caso de una organización barrial que se plantea como Visión-Propósito: “Promover la capacidad de participación, negociación y gestión de los vecinos del barrio y mejorar la calidad de vida”. En ese momento la organización debe definir:

- Características de la población.
- Area geográfica.
- Tipo de problemática (educación, promoción de organizaciones, movilización política, vivienda, salud, etc.) con lo que estará planteando los objetivos estratégicos.

Se puede volver al Plan Estratégico en algo concreto, operacionalizándolo a partir de la definición de la Misión de la organización, del Análisis de Escenarios y del Análisis de Fortalezas y Debilidades de la misma. Es necesario definir **Líneas Estratégicas** que establezcan la temática sobre las que se intervendrá y la población que se cubrirá, tal como se trabajó en el Módulo Nº 2.

Es fundamental la coherencia en el planteamiento de las distintas Líneas Estratégicas para que el cumplimiento de las misma contribuya a lograr la Misión organizacional.

Podemos definir a la “Línea Estratégica” como: **los caminos, acciones o mecanismos a seguir para responder a las variadas exigencias del entorno, y ubicar a la organización en una relación ventajosa cumpliendo con la visión que la misma persigue.**

A partir de los objetivos estratégicos podemos desagregar un cierto número de líneas estratégicas:

Objetivos Estratégicos:

- LINEA ESTRATEGICA Nº 1
- LINEA ESTRATEGICA Nº 2
-
- LINEA ESTRATEGICA Nº X

Luego estas líneas estratégicas podrán a su vez operacionalizarse en las líneas programáticas que sean necesarias para cada caso:

Objetivos Estratégicos:

- LINEA ESTRATEGICA N° 1
 - LINEA ESTRATEGICA N° 2
 - LINEA ESTRATEGICA N° X
- LINEA PROGRAMATICA N° 1
 - LINEA PROGRAMATICA N° 2
 - LINEA PROGRAMATICA N° X

El conjunto de las Líneas Estratégicas y Programáticas definen el Plan Estratégico de la Organización.

Ejemplo:

Se define la Misión: colaborar activamente en la profundización de los procesos de democratización de nuestra sociedad, fomentando formas de democracia concertada, con un equilibrio entre un estado capaz de cumplir su rol de promotor del bien común y el desarrollo económico social, y una sociedad fortalecida.

Con esta finalidad general, la organización determina sus objetivos estratégicos:

Fomentar la participación creciente de los sectores populares en los distintos ámbitos de poder local y nacional, tendiendo a la resolución de la problemática de exclusión y pobreza de estos sectores y al fortalecimiento de la trama de la sociedad civil.

Desarrollar conocimientos en el campo de la pobreza, la exclusión social y las políticas públicas, difundiendo y sensibilizando a la sociedad civil y al Estado sobre la situación de los sectores más pobres y proponiendo cauces de solución a su problemática.

Luego se definen las Líneas Estratégicas con criterios operativos:

1- Servicios a Organizaciones Populares

Se realizan actividades de capacitación, apoyo al desarrollo organizacional, planificación y ejecución de programas y proyectos para la solución de necesidades básicas insatisfechas.

2- Investigación y Formulación de Propuestas

Se investiga y analiza la problemática de la pobreza y las políticas sociales. Los estudios se utilizan tanto para la formulación de propuestas hacia los sectores populares para su acción reivindicativa, cuanto para la difusión pública, sensibilización e influencia en las políticas públicas.

3- Acción Política

La organización como organismo de la sociedad civil, realiza una acción política (de carácter no partidario) y pública, mediante la sensibilización, la difusión, la capacitación de recursos humanos y la acción coordinada con redes de organizaciones con capacidad de influencia ante la sociedad civil y el Estado.

Una Línea Programática hace referencia al comienzo de la Planificación Operativa y consiste en la desagregación del Plan Estratégico en Programas concretos.



ACTIVIDAD

5

A partir de los elementos del ejemplo previo, como asimismo de los aspectos teóricos, elabore para el punto 3:

Acción política, una acción concreta, es decir, proponga usted mismo el ejemplo.

Si le resulta difícil no se desanime. Consulte con sus compañeros de organización y con su tutor.

Siguiendo con el ejemplo anterior veamos cómo una organización operacionalizó la primer Línea Estratégica en dos Líneas Programáticas:

Ejemplo:

1- LINEA DE SERVICIO A ORGANIZACIONES POPULARES

- Línea Programática de apoyo a grupos

Apoyo a grupos - Capacitación, promoción - Apoyo al desarrollo de procesos organizativos, hábitat, jóvenes, actividades productivas - Apoyo o intermediación financiera - Elaboración de material para apoyo a los grupos (técnicas, cartillas, videos, planos, reglamentos, etc.).

- Línea Programática de apoyo a redes

Apoyo a redes - Capacitación, promoción - Apoyo al desarrollo de procesos organizativos, hábitat - Apoyo o intermediación financiera - Elaboración de material de apoyo a las redes (técnicas, cartillas, videos, planos, reglamentos, etc.).

Una vez definida la Línea Programática se elaboran los Programas y Proyectos.

En este caso, y al solo efecto didáctico se definirá Programa como el conjunto de Proyectos.

Proyecto es el Plan de acción concreto que surge de la definición de pasos lógicos, en una proyección en el tiempo, para la concreción de un objetivo específico que satisfaga a un usuario de la organi-



Usuario es toda organización, personas físicas o legales, beneficiaria o demandante pasiva o activa del producto que genera un proyecto.



El proyecto deberá definir claramente los objetivos específicos, el plan de trabajo o acción, actividades y las Metodologías (tecnologías de diversos grados, el tiempo y los recursos de distinto orden).

Al ser un conjunto de proyectos, un programa puede corresponder a más de una Línea Programática y por lo tanto a más de una Línea Estratégica. Un proyecto sólo corresponde directamente a una Línea Programática en un objetivo principal, aunque pueda tener efectos secundarios que corresponden a lo planteado en otra Línea Programática.



ACTIVIDAD

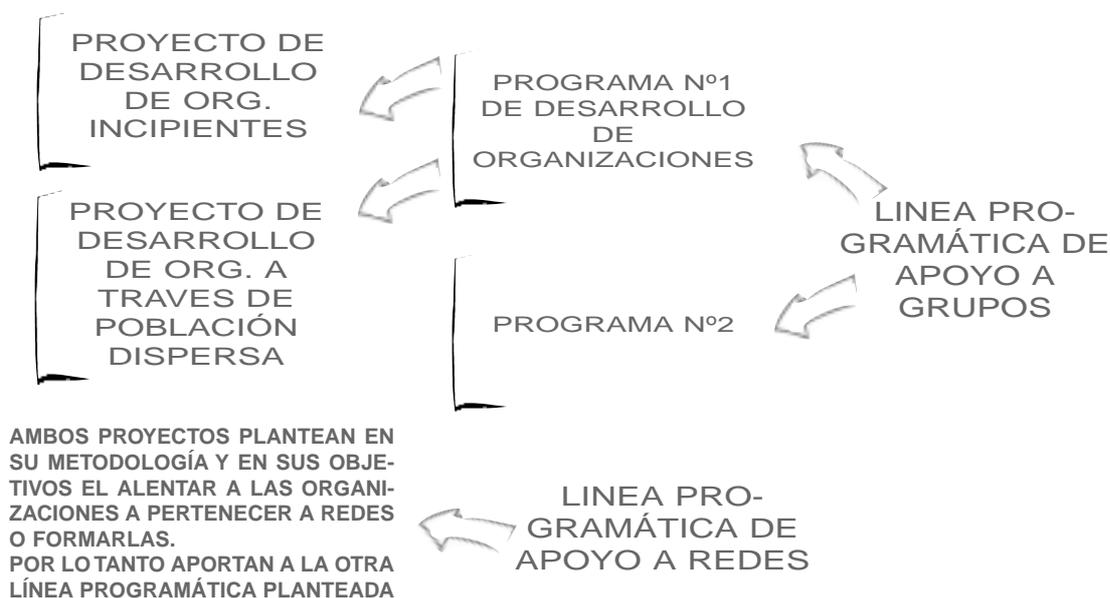
6

Desarrolle un ejemplo sobre línea programática tomando en cuenta, en lo posible, su experiencia organizacional.

El párrafo anterior, como otros, puede resultar complejo. No se desanime. Vuelva a leerlo detenidamente. Trate de hacer un esquema. Vuelva atrás y establezca las conexiones con los desarrollos anteriores.

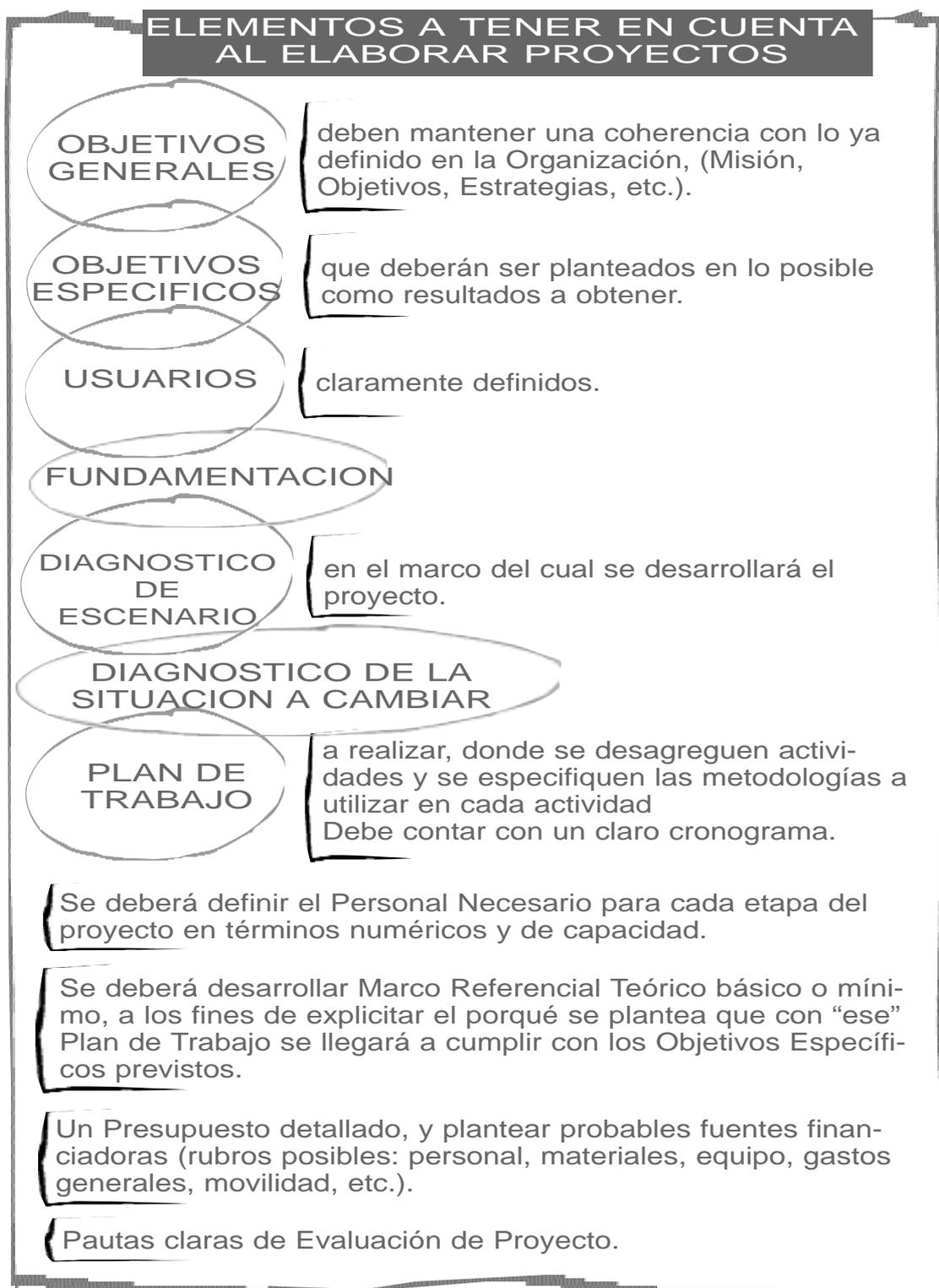
Anote las cuestiones y dudas que no pueda resolver por sí mismo para consultar al tutor.

Siguiendo con el ejemplo anterior:



Los objetivos de este trabajo no incluyen desarrollar el tema de elaboración de proyectos. Se pueden obtener distintas guías para la elaboración de los mismos y, si fuera necesario, consultar sobre ellas a los tutores.

De todos modos es importante remarcar que en la elaboración de los proyectos deben existir al menos los siguientes elementos:



Tal vez se podría modificar el orden en que se enuncian los distintos elementos del proyecto, pero difícilmente se pueda pensar en su elaboración sin contar al menos con los elementos expuestos.

A continuación se desarrollarán dos ejemplos de organizaciones comunitarias, en los cuales podrán visualizarse los distintos grados de desarrollo en cada Plan Estratégico y/o operativo:

Ejemplo N° 1:

✓ **COMUNIDAD A:**

Misión:

Lograr la conformación de una organización comunitaria que tienda a conseguir la solución de necesidades básicas de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

Con esta finalidad general la organización dirige su acción a:

- Identificar las necesidades básicas más urgentes de la comunidad. Priorizar y realizar acciones tendientes a satisfacerlas.
- Desarrollar actividades tendientes a la defensa de los derechos sociales de la comunidad que tiendan a mejorar las condiciones de vida y dignificar al hombre.
- Participar en espacios de interrelación con otros actores con el fin de aportar al desarrollo de una sociedad más justa y democrática, donde el gobierno cumpla con su rol de promotor del progreso económico-social y del bien común.

Líneas Estratégicas:

1- Acciones hacia adentro de la organización: son las acciones que la organización realiza a fin de consolidar la misión, consolidar la participación de los socios, de solucionar las necesidades básicas insatisfechas.

2- Acciones hacia afuera de la comunidad: son las acciones que la organización realiza a fin de establecer relaciones con otros actores gubernamentales o no gubernamentales, otras comunidades, etc. Acciones que permitan conseguir recursos, defender derechos no respetados, hacer alianzas, denunciar injusticias, proponer acciones, etc.

Líneas Programáticas: tomamos como ejemplo el desarrollo de la Lí-

nea Estratégica N° 1.

Línea Estratégica N° 1: Acciones hacia adentro de la organización.

Línea Programática De Desarrollo De La Organización Comunitaria:

- . Acciones para fortalecer y desarrollar organismos directivos.
- . Acciones para fortalecer y desarrollar la participación de los socios y sus vínculos con la organización.

Línea Programática De Solución De Las Necesidades Básicas:

- . Solucionar el problema del agua en el actual asentamiento.
- . Solucionar la problemática de la vivienda definitiva:
 - acceso a la propiedad de la tierra
 - infraestructura
 - plan de vivienda

Desarrollaremos el ejemplo de una **planificación operativa** sobre el “acceso a la propiedad de la tierra”:

1. Conocer la situación actual. Diagnóstico de la tierra donde viven.

2. Análisis de posibles alternativas de solución.

A: Traslado a nueva tierra: loteada o fracción.

- . Búsqueda de datos de tierra, de recursos y sondeo de intereses de la comunidad.
- . Censo de las familias. Concientización de la imposibilidad de comprar la tierra que habitan.
- . Análisis de los siguientes aspectos:

Técnicos: dimensiones de los terrenos, calidad del suelo, factibilidad de urbanización y aspectos reglamentarios.

Económicos-financieros-administrativos: costo de los terrenos, posibilidades de recursos y de financiación.

Legales: situación impositiva del terreno, situación legal de la organización.

Sociales: inserción en el nuevo barrio: implicancias, posibles reacciones de los habitantes del barrio.

B: Compra de la tierra que habitan:

- . Censo de las familias.
- . Análisis de los aspectos:

Técnicos: dimensiones de los terrenos, calidad del suelo, factibilidad de urbanización y aspectos reglamentarios.

Económicos-financieros-administrativos: costo de los terrenos, posibilidades de recursos y de financiación.

Legales: situación impositiva del terreno, situación legal de la organización.

Sociales: implicancias del reordenamiento, transformación de villa o barrio.

3. Toma de decisión: selección de alternativa.

4. Negociación con los dueños. Solicitud de compromiso de venta. Involucramiento de otros actores en el proyecto.

5. Gestión y obtención de recursos.

6. Compra de tierra.

- . Desde la organización con personería jurídica
- . Por mandato, para organización sin personería jurídica.

Luego de haber definido estas etapas es necesario incorporar los recursos necesarios (dinero, personal, equipo, etc.) y los tiempos aproximados.

Este primer ejemplo muestra una organización comunitaria con un nivel de consolidación considerable, importante.

Ejemplo N° 2:

COMUNIDAD B:

En este caso la organización comunitaria es incipiente y recién se conforma y empieza a trabajar. No tiene aún planteada su Planificación Estratégica y Operativa y ni siquiera sigue un “modelo”, ya sea el trabajado en el ejemplo anterior, o cualquier otro.

De todos modos comienza a visualizarse un intento de explicitación de las intenciones y las acciones que se van a realizar.

Objetivo General:

Realizar acciones que solucionen necesidades de la gente de la comunidad.

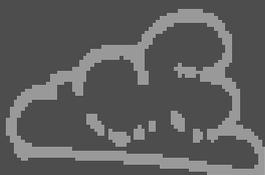
Objetivos Particulares:

- Desarrollar la organización comunitaria.
- Resolver el problema del agua.
- Distribución de bolsones.

Estos Objetivos Particulares a su vez se discriminaron en etapas necesarias para su concreción, así como la asignación de recursos y tiempos.



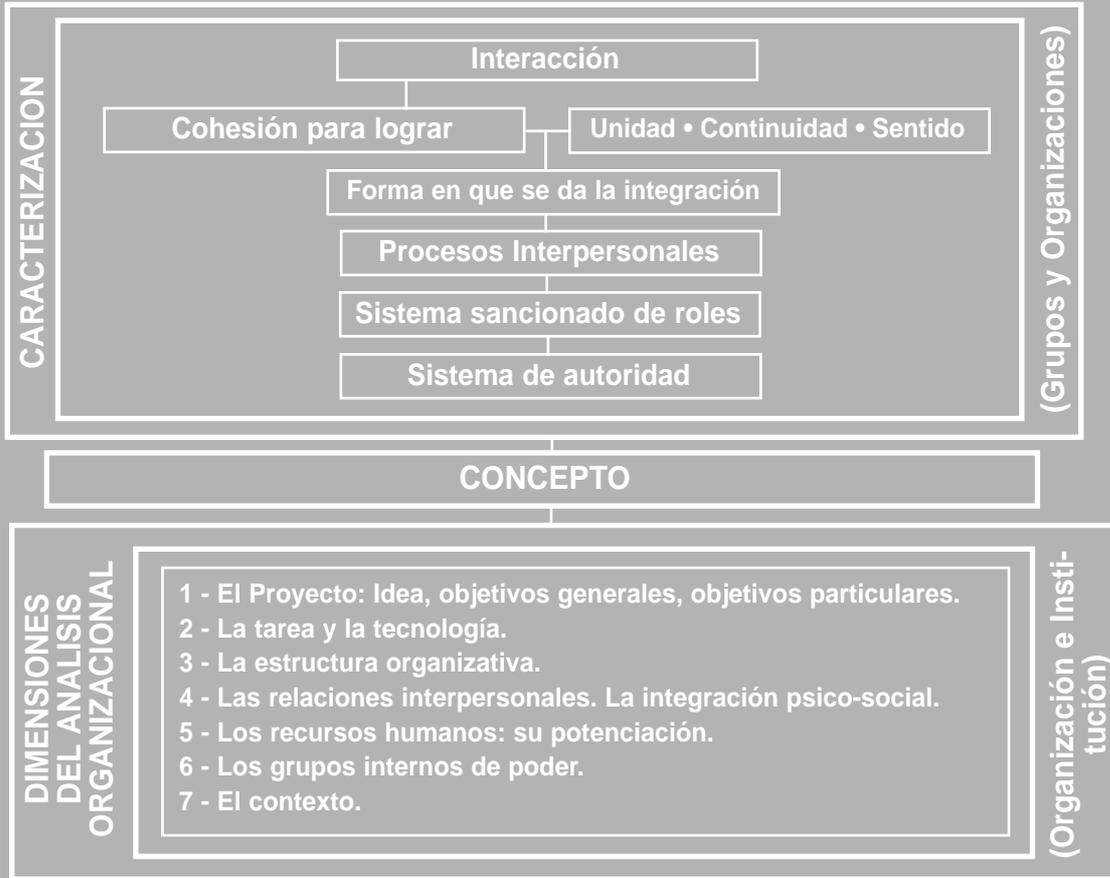
La Evaluación y el Monitoreo



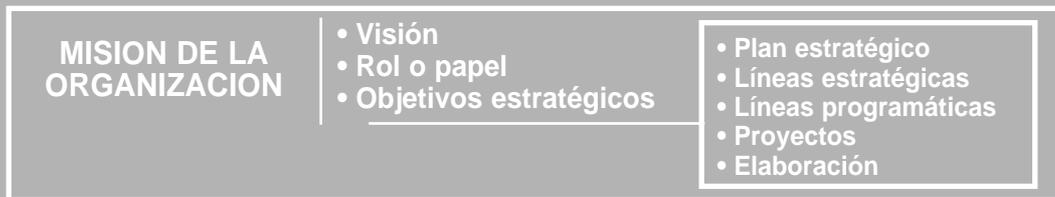
capítulo

3

1 La Organización Comunitaria



2 La Planificación Operativa



3 Evaluación y Monitoreo

- Evaluación en la organización. Herramientas de aprendizaje.
- Elementos de la Evaluación.
- Evaluación y Función Gerencial.
- Evaluación de: - Proyectos - Programas - Líneas Programáticas - Estrategias
- Evaluación de desempeño.

3

LA EVALUACION Y EL MONITOREO

Definimos la **evaluación** como:

“LA COMPARACIÓN, EN UN INSTANTE DETERMINADO, DE LO QUE SE HA ALCANZADO MEDIANTE UNA ACCIÓN, CON LO QUE SE DEBERÍA HABER ALCANZADO DE ACUERDO A UNA PROGRAMACIÓN PREVIA.

COMO ASIMISMO PODER ANALIZAR LOS FACTORES QUE HAN DETERMINADO LAS COINCIDENCIAS O DESIGUALDADES CON LAS METAS ORIGINALES”.

En otras palabras: nos fijamos cumplir con ciertas tareas, para determinada época. Todo ello de acuerdo a una programación.

En uno de los momentos en que se debería haber concluido una tarea se analiza si se ha cumplido lo que se había planteado. Ese análisis, esa comparación entre lo ideado y lo efectuado realmente, indicará que se ha cumplido lo propuesto o que hay -por ejemplo- un atraso, u otro tipo de inconvenientes (o, por qué no, que se ha avanzado más rapido de lo previsto y con un trabajo de mejor calidad que el esperado).



Con estos primeros datos y tratando de que las respuestas sean profundas y vayan más allá de lo aparente, la pregunta que surge es: ¿Qué pasó? ¿Cuáles han sido las causas de las coincidencias o desigualdades con lo que queríamos lograr?

Si una organización comunitaria se planteó como objetivo realizar un 25% de avance de obra en su plan de vivienda al cabo de 2 meses, y sólo avanzó un 15%, la evaluación de esta situación consiste en poder analizar las causas de esta diferencia.

Las mismas pueden deberse a factores externos como la lluvia, retraso en la recepción de los recursos, etc. También puede deberse a problemas internos de organización, o a cálculos erróneos respecto del tiempo que se iba a tardar (los tiempos que se habían considerado suficientes).

Se puede diferenciar la **Evaluación** propiamente dicha, que se realiza al finalizar un proyecto, de **Monitoreo** que implica realizar evaluaciones parciales durante el desarrollo del proyecto con el fin de poder ratificar o rectificar rumbos en la marcha del mismo.

Monitoreo:

EVALUACIONES PARCIALES DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO CON EL FIN DE PODER RATIFICAR O RECTIFICAR RUMBOS EN LA MARCHA DEL MISMO.

En el ejemplo que se usó anteriormente podría realizarse una evaluación durante la ejecución, es decir un monitoreo. A los dos meses de trabajo se ve que el atraso en la obra se produjo porque hubo demoras en la entrega de las herramientas a las familias. Estas familias trabajan por ayuda mutua, y al serles entregadas las herramientas tarde, recién podían comenzar a trabajar a las once de la mañana en vez de a las ocho, como estaba previsto, desperdiciándose esas horas preciosas que suelen ser las más frescas.

Hay tiempo aún de rectificar esta situación diseñando un nuevo modo de funcionamiento. Si la evaluación se realiza al final, sirve para no cometer los mismos errores en otro proyecto pero no es aplicable para el que finalizó. No se puede volver atrás.

A partir de este ejemplo podemos decir que la evaluación es a su vez un proceso de análisis crítico, que tiene como objeto y destino las acciones que se realizan en base a una programación organizacional.

Evaluación:

COMO PROCESO DE ANÁLISIS CRÍTICO SE OCUPA DE ESTUDIAR LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN SIGUIENDO UNA PROGRAMACIÓN ORGANIZACIONAL.

El objetivo de la evaluación es la reformulación y acumulación de conocimientos, el aprendizaje organizacional. Aprender de las experiencias y de los errores.

La evaluación permite:

- ✓ Reformular formas de trabajar.
- ✓ Aprender de las experiencias.
- ✓ Aprender de los errores.
- ✓ Que todos los miembros de la organización adquieran conocimientos: el aprendizaje organizacional.

LAS EVALUACIONES AYUDAN A QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDA ARTICULARSE MEJOR A LA DINÁMICA SOCIAL GENERAL Y CUMPLIR MÁS ADECUADA Y EFICAZMENTE SU MISIÓN.

Las evaluaciones pueden dar lugar cambios o transformaciones y a la reformulación de objetivos, metodologías y estructuras de funcionamiento, según los diferentes momentos de la historia social en la que operan.

Dos conceptos fundamentales que surgen del concepto de evaluación son:

Proceso Análisis Crítico

Proceso: la evaluación es un proceso ya que se trata de algo dinámico, contrario a lo estático. De hecho, el pensamiento organizacional es algo en movimiento, es una serie encadenada de cambios que ocurren en un tiempo determinado.

El proceso de evaluación tiene como objeto y como destino la acción, porque las acciones son la materia prima de los procesos.

Y el destino de la evaluación son las acciones mismas, allí es donde llegan los resultados de la misma: se evalúan las acciones para accionar más y mejor.

Análisis Crítico: cuando se habla de análisis crítico se está diciendo que se buscan los por qué, para qué y desde dónde de lo que hacemos en nuestra vida cotidiana.

Se busca una forma de percibir, de ver la realidad, que permita aproximarse al conocimiento de sus causas.

Asimismo, el análisis crítico permite tener en cuenta la subjetividad, e intenta hacerla explícita, que no permanezca oculta, y así lograr un análisis lo más completo y veraz posible.

3.1. LA EVALUACION EN LA ORGANIZACION

HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

El proceso de evaluación permite contar con elementos para reflexionar y aprender sobre las acciones realizadas.

La práctica cotidiana en la organización permite acumular experiencia.

Esta experiencia, adecuadamente evaluada, posibilita generar nuevos conocimientos y aprendizajes.

Acumulación de conocimientos

La evaluación utilizada al servicio de la acumulación de conocimientos, posibilita un marco organizacional para que los aprendizajes no se concentren en una sola persona sino que estos sean recuperados para el crecimiento organizacional. Esto quiere decir que ya no se dependerá de una persona que lo sabe todo, sino que el aprendizaje acumulado por la organización estará a disposición de todos.

Conocimiento organizacional

Crecimiento organizacional

Conocimiento para todos

En el ejemplo que estamos desarrollando observamos cómo, a partir del análisis de la situación, se pudo saber “por qué” se produjo una disminución del avance de obra en relación a lo esperado. Un **por qué es constructivo** (sin echar culpas) ya que permite que la organización aprenda, y se sitúe en otra posición para llevar adelante muchas acciones.

Reflexión

La reflexión favorece el mejoramiento del grupo humano que realiza las acciones organizacionales. En este sentido, el grupo en sí mismo se constituye en “producto” de la participación grupal de sus miembros en el aprendizaje organizacional.

Esto es posible si se está dispuesto al “cambio” y a la “transformación”, si se tienen visiones positivas de los mismos. Sino la evaluación puede convertirse en una situación que sólo sirva para echar culpas, para buscar chivos expiatorios.

capítulo 3

La posibilidad de aprender juntos, de crear juntos, de equivocarse juntos, logra que se consolide el grupo de trabajo.

Corresponde a la organización generar el espacio para la reflexión, que abra las puertas a la construcción y viabilice el cambio como un movimiento posible.



Para que la evaluación pueda realizarse, es necesario explicitar dos elementos:

- a) La necesidad de una definición muy clara de los roles de los equipos de trabajo, incluyendo, si es necesario, momentos de reflexión que aclaren esta definición.
- b) Tener en claro desde qué lugar, puesto o rol dentro de la organización, se realizan las tareas de sistematización de cada uno de los elementos que intervienen en la evaluación.

Son necesarias las explicitaciones precedentes debido a que las evaluaciones en las organizaciones producen mucha ansiedad, temores e inseguridades, y son vividas por muchos de los miembros como situaciones de tensión.

Como se ha visto al hablar de las relaciones interpersonales, estas situaciones de inseguridad provocan la pérdida de cierto grado de objetividad. Las perspectivas subjetivas pueden distorsionar todo intento de evaluación seria. Por lo tanto y con el fin de no utilizar a los procesos evaluativos como escenarios de disputas de poder o de aparición de diferencias personales, es importante considerar lo planteado en los puntos a) y b) anteriores.

Revisemos la evaluación del ejemplo que venimos siguiendo (aquél donde las herramientas recién eran entregadas a las once de la mañana). Si el encargado del depósito -responsable de la entrega de las herramientas- tiene diferencias políticas sobre cómo llevar adelante la organización con el encargado de la comisión de vivienda, es muy posible que la reunión de evaluación de los “por qué” del atraso en la obra, termine en una gran discusión y no en un análisis serio que permita una realidad constructiva.

Si en la evaluación se tienen en claro los roles de cada uno, sus responsabilidades, quién aportará los elementos, como también el objetivo de la evaluación, etc., disminuyen los márgenes para estas discusiones inútiles por poder o diferencias personales.

La construcción y debate de los elementos debe ser realizada por los equipos que llevan adelante el proyecto, sin ignorar que personas de fuera del equipo también pueden realizar otros aportes.

En relación a los niveles de participación interna, es necesario diferenciar dos cuestiones: por un lado, lo producido por el grupo de trabajo durante la evaluación; y por el otro lado, las decisiones políticas de la organización, que pueden o no estar de acuerdo con lo producido por el grupo.

La evaluación del equipo puede llegar a la conclusión de que es conveniente para la mejor marcha del proyecto que la organización se vincule con otro actor social. Pero la dirección de la organización, si bien tiene en cuenta la sugerencia, deberá analizar otros factores antes de tomar una decisión, tales como los componentes ideológicos, de tiempo, cuestiones políticas en relación a un tercer actor social, etc.

3.2. ELEMENTOS DE LA EVALUACION

Los elementos que hay que evaluar son:

- a) Marco Teórico Referencial
- b) Objetivos
- c) Metodologías
- d) Resultados
- e) Variables Externas

a) Marco Teórico Referencial

Incluye:

- ✓ a.1. **Supuestos ideológicos**, todas aquellas concepciones sobre la realidad, el hombre, las relaciones sociales, los valores, etc. Estas van a enmarcar y dar fundamento y sentido a la interpretación que se haga de lo real.

✓ **a.2. Sistema de categorías conceptuales** que sirven para explicar el conjunto de fenómenos sobre los que se pretende operar. Estas categorías conceptuales son representaciones, es decir, maneras de pensar y entender la realidad, que en forma de enunciados, se transforman en una construcción teórica ordenada y se genera un sistema conceptual que explica esa porción de realidad.

✓ **a.3. Los nuevos conocimientos** que se incorporan van engrosando y enriqueciendo el Marco Teórico Referencial.



Un ejemplo muy simple de cómo evaluar este elemento es: en el caso de construcción de viviendas que veníamos analizando, puede ser en experiencias anteriores nuestras o de otras organizaciones, nos hicieron elegir la forma de entrega de materiales de un determinado modo y no de otro, cómo nos fué, fué correcta la decisión, por qué tomamos esa decisión y no otra, etc.

b) Objetivos

Son la expresión precisa y afirmativa de los resultados que se desean obtener con la implementación de programas concretos.

Los objetivos generales expresan ideas globales, y los específicos, derivados de los anteriores, expresan en forma particular resultados parciales esperados.

Volviendo al ejemplo anterior vemos que:

El OBJETIVO GENERAL del proyecto es	RESOLVER EL PROBLEMA DE VIVIENDA EN LA COMUNIDAD.
Un OBJETIVO PARTICULAR podría ser	REALIZAR 50 NUEVAS VIVIENDAS.
Otro OBJETIVO PARTICULAR podría ser	REALIZAR 20 NUCLEOS SANITARIOS.

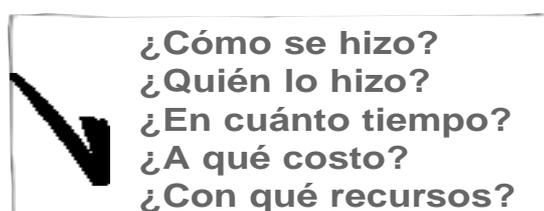
Es necesario plantear los objetivos por etapas para poder analizar el cumplimiento de los mismos y corregir el rumbo en caso de que no se cumplan.

Se debe evaluar si se cumplen, en qué medida, si aparecen nuevos objetivos a cumplir. La experiencia aconseja cambiarlos. ¿Por qué?

c) Metodologías de Intervención (o Acción)

Incluye las técnicas o instrumentos con los que se interviene en la realidad, el proceso de construcción de los mismos y la lógica de dicho proceso.

La cuestión metodológica remite a los “**cómos**” del trabajo a realizar en sus aspectos teórico - técnicos; y a los “**quiénes**” llevan a cabo esas tareas, la distribución de roles y funciones, niveles y responsabilidades (coordinación, equipos interdisciplinarios, etc.). También se incluyen aquí **costos y tiempos**.



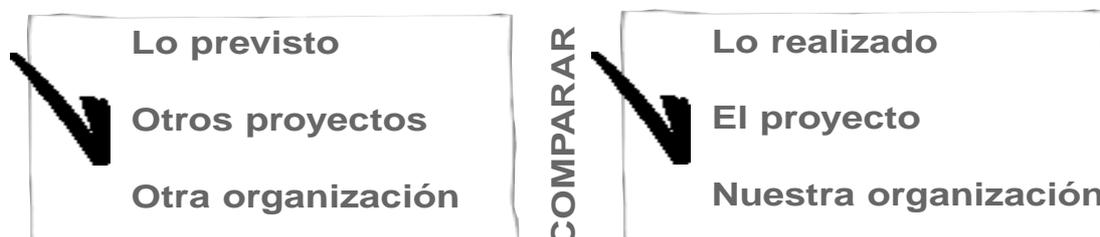
En el ejemplo que analizamos, nos remite a los materiales que se utilizarán, cómo se organizarán las tareas (ayuda mutua, esfuerzo propio, etc.), los costos que se tuvieron, los tiempos que se aplicaron, etc.

d) Resultados

Son los productos de las acciones implementadas mediante las metodologías de intervención.

Constituyen la producción organizacional. Se refiere a los logros alcanzados en las acciones.

Para efectuar su análisis es necesario el uso de métodos y criterios acordados por la organización, que posibiliten la comparación de los resultados con los objetivos de cada proyecto, y con los resultados de diferentes proyectos entre sí.



e) Variables Externas

Son los hechos y factores macro y microsociales que inciden en los resultados, a los que pueden afectar positiva o negativamente. Por esta razón deben ser considerados en la evaluación de los resultados relevados.

SON FACTORES MACROSOCIALES LAS VARIABLES ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES DEL CONTEXTO GENERAL AMPLIO.

SON FACTORES MICROSOCIALES LAS VARIABLES DEL CONTEXTO INMEDIATO Y PARTICULAR DE LOS GRUPOS SOCIALES.

Un ejemplo de un factor macrosocial puede ser la hiperinflación, o un cambio de políticas del municipio.

Un factor microsociales puede ser la muerte de un dirigente, la aparición de problemas con el barrio vecino para la integración de los chicos de la comunidad al colegio de la zona, etc.

Cada uno de estos cinco elementos deben ser sistematizados (ordenados, conceptualizados y escritos), con metodologías apropiadas, a fines de poder evaluar cómo varían los procesos.



3.3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS EVALUATIVO

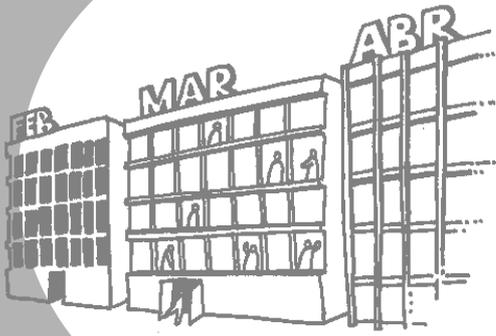
Determinar el grado de incidencia o causalidad que tiene cada uno de los elementos intervinientes en el proceso de un proyecto, no es tarea fácil.

Los elementos de la evaluación, llamados también “insumos” de la evaluación, se relacionan entre sí. Esto permite determinar las causas de una determinada situación, por ejemplo, el atraso en un plan de vivienda.

La primera relación que debemos establecer es entre los **objetivos planteados** en el inicio del proyecto y los **resultados alcanzados**.

Esto permite considerar si hay correspondencia entre unos y otros, diferencias positivas o negativas (cuando no se alcanzaron), y los grados de estas diferencias. Puede demostrar el éxito o el fracaso parcial del proyec-

to, pero también puede evidenciar que desde el principio los objetivos y los tiempos estaban mal calculados.



En el ejemplo que estamos presentando podría haber sido un error plantear como objetivo lograr un 25% de avance de la obra en dos meses.

Este es el punto de partida del análisis crítico, que se debe realizar para establecer la eficacia y eficiencia de lo realizado en función de los objetivos planteados.

Para la evaluación se cuenta además con la sistematización metodológica, y el relevamiento de variables macrosociales y microsociales que tienen incidencia en el grupo y su proceso.

Las conexiones claves entre las partes, que posibilitan establecer relaciones de causalidad (encontrar los porqué, las razones por las que ocurren las cosas, cuáles son sus causas), son el tiempo y el espacio, considerados como elementos que varían. Los espacios pueden ser distintos, lo mismo que los tiempos (como el caso del cumplimiento de una etapa de la obra).

Habiendo anotado qué fue pasando con cada uno de los elementos o factores que intervienen en un proceso (un proceso que transcurre en un tiempo como el de la construcción) **se pueden establecer más claramente las relaciones entre dichos elementos. La cuestión no queda librada a recuerdos que pueden ser imprecisos o erróneos.**

Considerando que determinados resultados pueden atribuirse a la metodología o a variables externas que tienen fuerte incidencia en el proceso, se suele analizar dichos factores por aproximaciones sucesivas, que permiten ir conociendo cada vez más acertadamente sus efectos. Dicho en términos muy sencillos, cada aproximación a los factores señalados es cada vez más profunda y va siempre más allá de la primera impresión, de la explicación más fácil.



El relevamiento constante (metodológico y de variables externas) a lo largo de un proceso posibilita establecer la causalidad de ciertos resultados, analizando la incidencia de esas variables (metodología y contex-

Por otro lado, el control de los factores externos y sus variaciones en el tiempo, permite ir considerando el contexto macrosocial y microsociales en el que se desenvuelve la acción.

capítulo 3

De cualquier manera, los factores externos que tienen incidencia importante en la dinámica de la organización, en general suelen no afectar significativamente el proceso grupal. Este se mantiene dentro de una cierta estabilidad, dentro de su propia dinámica, salvo en los casos en que la intervención de un factor externo extraordinario -como la hiperinflación o los fuertes aumentos del índice de desocupación- pueda provocar un cambio (positivo o negativo).

Por lo tanto, si no se producen hechos o sucesos relevantes en el contexto, los cambios que se producen en el proceso grupal y en los resultados del proyecto son atribuibles a la metodología de intervención utilizada.

Por el contrario, la identificación de factores micro y/o macrosocial podría generar comparaciones y generalizaciones. Por ejemplo, con la hiperinflación fue imposible concluir el proyecto con el presupuesto original. Lo mismo le ocurrió a la cooperativa del barrio y a nosotros mismos con nuestros sueldos. Entonces, puedo generalizar diciendo que en contextos inflacionarios los presupuestos, si no son ajustados debidamente, pueden resultar insuficientes.

El análisis se puede realizar en reuniones de evaluación, donde están presentes todos los miembros del equipo de trabajo y la coordinación.

Se hace un análisis crítico de la situación contando con todos los elementos y datos previamente sistematizados.

Este tipo de reuniones permite que los distintos participantes aporten sus respectivas visiones, asignando diferentes niveles de incidencia a cada uno de los factores en consideración: marco teórico, objetivos, metodología, resultados y variables externas, etc., consensuando en cada caso su importancia.

Explicitar cada uno de los elementos e ir buscando las reglas con que se interrelacionan es la base para poder lograr evaluaciones:

- **Participativas**
- **Objetivas.** Que reflejen lo más fielmente posible cómo ocurrieron efectivamente los hechos.
- **Que posibiliten el aprendizaje**, replanteamiento y crecimiento institucional.
- **Que posibiliten la transferencia de conocimientos** debidamente ordenados.
- Que tengan en cuenta elementos **cuantitativos y cualitativos.**
- Y por sobre todo, que **ayuden a mejorar** y hacer más eficiente el trabajo de los sectores más carenciados de la población.

3.4.

LA EVALUACION Y LA FUNCION GERENCIAL

Es necesario explicitar dos niveles en relación a la evaluación, y la función gerencial.

Un nivel es el de la elaboración de contenido, y el otro el de las decisiones políticas.

Los directivos de la organización son quienes tienen la responsabilidad de su conducción, como totalidad integrada.

Así como los equipos efectúan el análisis a la luz de los elementos sistematizados en relación a su proyecto específico, la gerencia o dirección analiza los mismos elementos de cada proyecto, pero en relación a las líneas programática y estratégica, velando por el equilibrio de los proyectos en ejecución. Los directivos los analizan en función de las estrategias institucionales y del peso relativo de los mismos, en un chequeo constante con el contexto (variables externas).

Así como el coordinador evalúa el proyecto en relación a sus objetivos, la gerencia evalúa toda la línea programática en relación a las estrategias respectivas.

3.5.

EVALUACIONES DE PROYECTOS PROGRAMAS/LINEAS PROGRAMATICAS Y ESTRATEGICAS

Definidos los niveles que se evaluarán se puede analizar en ellos los resultados obtenidos y la coherencia organizacional.

Por ejemplo, supongamos que los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto demuestren que se han cumplido los objetivos previstos. Lo mismo se verifica en varios proyectos pertenecientes al mismo Programa.

Luego se analizan los resultados obtenidos en este conjunto de proyectos para ver si los objetivos de los mismos corresponden o no a lo planteado.

do en la Línea Programática correspondiente. Si corresponden no hay problemas.

✓ Si no es así, pueden estar sucediendo varias cosas:

✓ Que los objetivos hayan sido mal deducidos en el proyecto en relación a los objetivos de la Línea Programática.

Que esté mal planteada la Línea Programática y que en realidad los objetivos de los proyectos no respondan a las Líneas Estratégicas.

Quizá sea conveniente que retrocedamos en el texto y repasemos los conceptos de líneas estratégica y programática, como asimismo su relación con los proyectos.

Es necesario tener claros los primeros conceptos para poder comprender en toda su extensión los desarrollos que vienen luego.

Errores en estos pasos ocasionan muchas veces una gran distancia entre lo propuesto en la Misión de la Organización y lo que se realiza en la ejecución de los proyectos. La evaluación debe ayudar a evitar estas incoherencias.

3.6. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Otro aspecto a tener en cuenta en la evaluación de una organización es la **evaluación del desempeño de cada uno de sus integrantes.**

En las organizaciones comunitarias, si bien no se realizan evaluaciones de desempeño tan rigurosas como en las empresas, es necesario “al menos” tener en claro cuáles son las obligaciones y funciones de cada rol y si éstas se cumplieron.

Esto es importante porque posibilita detectar fallas, lugares donde no se logra eficiencia organizacional. Permite a los miembros de la organización realizar un auto-análisis de cómo cumplió cada uno sus tareas. Poder analizar sus tareas permite a las personas ir desarrollando sus capacidades.



ACTIVIDAD

7

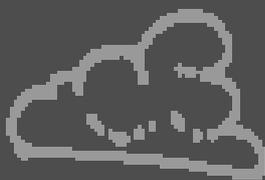
Teniendo en cuenta los elementos que usted considere más importantes, efectúe la evaluación de un proyecto de mediana complejidad, desarrollado en su organización.

Escriba la evaluación realizada y compare su evaluación con la de sus compañeros de la tutoría.



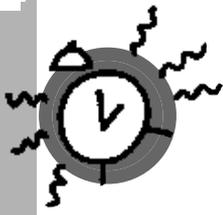
Actividades de Síntesis

Glosario



capítulo

4



Actividades de Síntesis

Aplique, lo más detallada y minuciosamente posible, las dimensiones

1

del análisis organizacional de su propia organización.

IMAGINE LA ORGANIZACION IDEAL QUE UD. QUISIERA PARA SU

Desarrolle entre otros los siguientes elementos: idea, objetivo general, objetivos particulares, plan

2

de acción, insumos, tecnologías, metodologías, estructura, planificación operativa, evaluación, etc.

Comparta y compare la primera y la segunda actividad de síntesis, con

3

miembros de otras organizaciones en las tutorías comunes.



Glosario

Aproximaciones sucesivas: acercamientos parciales, análisis de una determinada situación o realidad.

Causalidad: relación de una causa, entendida ésta como la razón de algo, con un efecto o resultado.

Consciente: es cuando una persona o grupo realiza alguna actividad con total comprensión de lo que hace. Sabe lo que hace.

Fondo revolvente: hace referencia a recursos que se otorgan como préstamo, y cuya devolución (en cuotas) permite que ese mismo recurso se preste a otras personas. Es el fondo que circula permanentemente.

Deductivamente: es el proceso por el cual se analiza algo desde los aspectos más generales a los más concretos.

Explícito: lo que se expresa clara y formalmente.

Hábitat: así se denomina al lugar donde se vive, contempla a la vivienda, los árboles, el paisaje, a la gente que vive en el lugar y a las distintas actividades que se realizan en ese lugar.

Implícito: lo que no se expresa con claridad, ni se explica, sino que se da por supuesto, que se sabe a qué se está refiriendo.

Norma: criterios o reglas que se deben seguir o a los que se deben ajustar ciertas operaciones.

Operacionalización: es el proceso de analizar todos los componentes de un concepto hasta llegar a sus aspectos más concretos.

Percepción: sensación, impresión material hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior.

Poder: dominio, facultad para hacer o abstenerse o para mandar algo.

Política de premios y castigos: es una forma de recompensar las acciones positivas para la organización o grupo. Los castigos hacen referencia a los llamados de atención u otras penalidades ante acciones que perjudican o dificultan la organización.

Sistematización: recuperación ordenada de información que facilita su registro y análisis.

Valor: tiene dos sentidos generales: uno objetivo, lo que hace digno de estimar a un ser o a un objeto (para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar); y un sentido subjetivo, lo que un grupo u organización estima o desea. Las elecciones que hacen los hombres dependen de su escala de valores.

Grupos secundarios: son grupos grandes, en general se trata de organizaciones e instituciones en donde las relaciones entre sus miembros son indirectas aunque tienen en común el tratar de alcanzar objetivos, iguales o complementarios, dentro de la misma estructura de funcionamiento.

Subjetividad: nos referimos a mecanismos subconscientes (resistencias, competencias, miedo al cambio, etc.) que están en juego y pueden trabar la posibilidad del análisis crítico. **Objetivo:** planteamos lo objetivo como la cualidad de un proceso realizado con reglas y métodos pre-establecidos y con controles intersubjetivos. **Objetividad:** es la construcción basada en aproximaciones sucesivas a la realidad, que se realiza con reglas y métodos pre-establecidos y con controles intersubjetivos.



Notas

- 1 • Schlemenson Aldo, Cap. 6 "La perspectiva ética en el análisis organizacional", Bs. As. Paidós, 1990.
- 2 • Leonardo Schvarstein, "Psicología social de las organizaciones", Bs. As. Paidós, 1992.
- 3 • Lapassade Georges, "Grupos, organizaciones e instituciones", Geisa. Méjico, 1985.
- 4 • Edgard H. Schein, "Psicología de la organización", P.H.H., 1982.
- 5 • Schlemenson Aldo.
- 6 • Schlemenson Aldo.
- 7 • Schlemenson Aldo.

