

PROYECTO: “DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN URUGUAY PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS AMBIENTALES”

PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES URUGUAY



Coordinadora Nacional: **Sandra Bazzani** / Asistente de Programa: **Virginia Sena** / Comité Nacional de Coordinación del PPD: **Anabel Cruz** (ANONG), **Beatriz Bellenda**, **Isabel Dol** (RETEMA), **Jan Steverlyncck**, **Alfredo Blum** (DINAMA - MVOTMA), **Flavio Scasso** (PNUD)



EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

*Cecilia Suárez
Inti Carro
Marcela Larráiz
Mariana Ríos
Mariana Sayagués
Sandra Echeverría
Silvia Vetrале
Sofía Scanavino*

EQUIPO RESPONSABLE DE LA PUBLICACIÓN

*Mariana Ríos
Sofía Scanavino
Mariana Sayagués*

AUTORES

*Diego Martino
Eduardo Aparicio
Matías Medeiros
Ana Rubio Azevedo
Lucía Batteggazzore
Lorena Rodríguez Lezica
Rinaldo Rossi Waller
Leonardo Seijo
Alejandro Rosa*

EDICIÓN

*Matías Medeiros
Sofía Scanavino
Mariana Sayagués
Sandra Bazzani*

DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Icodemon Estudio

IMAGEN DE PORTADA

Agustín Quesada

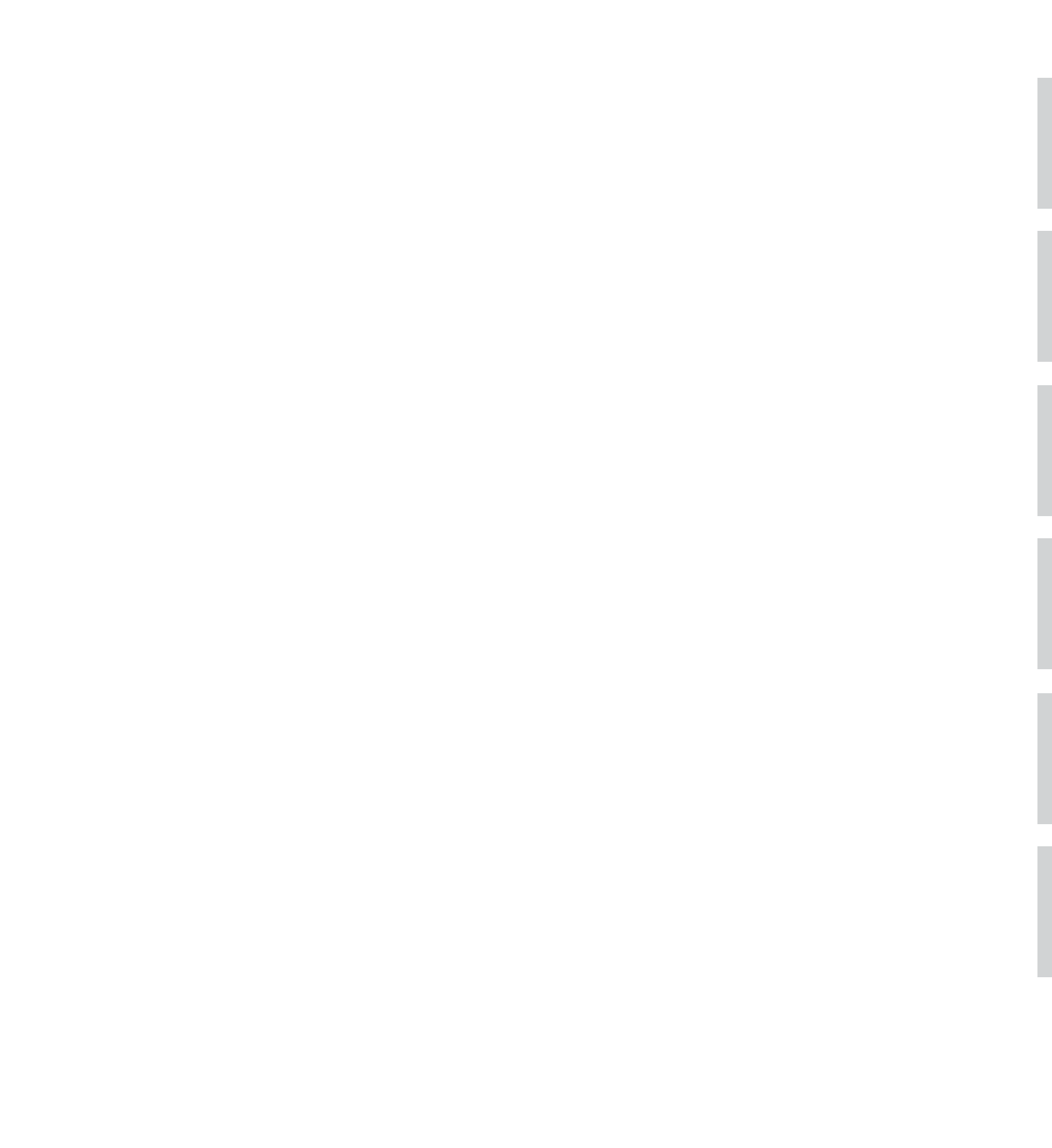
FOTOGRAFÍAS

*Matías Medeiros
Agustín Quesada
Sofía Scanavino*



HERRAMIENTAS PARA ENFRENTAR **LOS DESAFÍOS AMBIENTALES** **EN URUGUAY A ESCALA LOCAL**

INCIDENCIA POLÍTICA | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL | COMUNICACIÓN | ABORDAJE DE CONFLICTOS
ENFOQUE DE GÉNERO | ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA



PRESENTACIÓN

La publicación que se presenta fue realizada en el marco del proyecto “Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay para enfrentar los desafíos ambientales” que fue coordinado por el Programa de Pequeñas Donaciones de Uruguay (PPD) y llevado adelante por Vida Silvestre, el Abrojo e Iniciativa Latinoamericana, organizaciones de vasta experiencia de trabajo en el área socio ambiental y preocupadas por el fortalecimiento de las organizaciones vinculadas a esta temática.

La misma tiene el propósito de aportar diversas herramientas a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para potenciar su accionar en el ámbito socio ambiental.

Fue elaborada por el equipo de trabajo del proyecto y técnicos especialistas en las temáticas abordadas, teniendo en cuenta intereses y necesidades de las OSC, que fueran manifestadas en diversos diagnósticos realizados con anterioridad y en las actividades desarrolladas durante el transcurso del mencionado proyecto.

El fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, entendido como un proceso continuo, sistemático y que requiere del aporte de diversos actores y múltiples miradas, constituye el principal objetivo del Programa de Pequeñas Donaciones.

Para su alcance el PPD brinda apoyo a iniciativas de gestión ambiental que son propuestas por OSC locales. Es preciso, luego de detectar dichas iniciativas, potenciarlas, difundirlas, multiplicarlas y promover su trabajo en red. Y, además, intentar que las experiencias exitosas a nivel local puedan dar pasos sostenidos en el camino hacia la incidencia en las políticas públicas de ambiente y desarrollo.

Para avanzar y profundizar estas acciones se entendió necesario generar instancias específicas de intercambio de experiencias y aprendizajes entre las OSC y dar a conocer las buenas prácticas.

El proyecto “Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay para enfrentar los desafíos ambientales”, formó parte de la estrategia del PPD de fortalecimiento de las OSC, siendo un importante insumo para el trabajo con las organizaciones.

Asimismo, el proyecto permitió generar espacios de encuentro y de diálogo, tan importantes y necesarios, teniendo en cuenta el actual contexto, de predominio de un modelo productivo basado en el uso intensivo de los recursos naturales, que no internaliza los costos ambientales ni sociales que genera y que por tanto tensiona fuertemente la relación entre producción y ambiente.

Por lo anterior, se necesita de la capacidad de propuesta y de acción que las organizaciones de la sociedad civil tienen; promover procesos que permitan potenciarlas y ponerlas en valores una apuesta que se debe redoblar.

Aspiramos a que esta publicación sirva también de motivación y contribuya con la reflexión sobre el modelo de desarrollo que el país tiene como desafío.

Agradecemos al equipo técnico conformado por integrantes de Vida Silvestre, El Abrojo e Iniciativa Latinoamericana por el esfuerzo y compromiso realizados durante el proyecto y en la elaboración de esta publicación y a los especialistas temáticos por sus aportes.

Sandra Bazzani

Coordinadora Nacional
Programa de Pequeñas Donaciones Uruguay
PPD/MVOTMA/FMAM/PNUD

¿POR QUÉ UNA PUBLICACIÓN PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE TRABAJAN EN TEMAS AMBIENTALES?

Las problemáticas vinculadas a los asuntos ambientales han tomado creciente importancia en la agenda pública. Las entidades vinculadas a esta temática están llamadas a actuar en la construcción de la relación dialéctica entre ecología y economía, promoviendo la definición de modelos de desarrollo sustentable. Se trata de una tarea que, en una sociedad verdaderamente democrática, no debería quedar limitada a las decisiones gubernamentales y al accionar de las agencias estatales especializadas o del sistema político.

Las decisiones sobre el uso y gestión de los recursos naturales a nivel local y global requieren una amplia difusión y participación de toda la sociedad, en la que cobra vigencia y pertinencia la actuación de las OSC.

En un contexto de cambios, decisiones políticas importantes, iniciativas económicas e incertidumbre que incluyen a los temas ambientales; la sociedad civil organizada, con una clara libertad creativa y de innovación, busca contribuir a la formación de opinión, generar conocimiento y participar en la creación de soluciones locales para los problemas ambientales derivados del crecimiento económico.

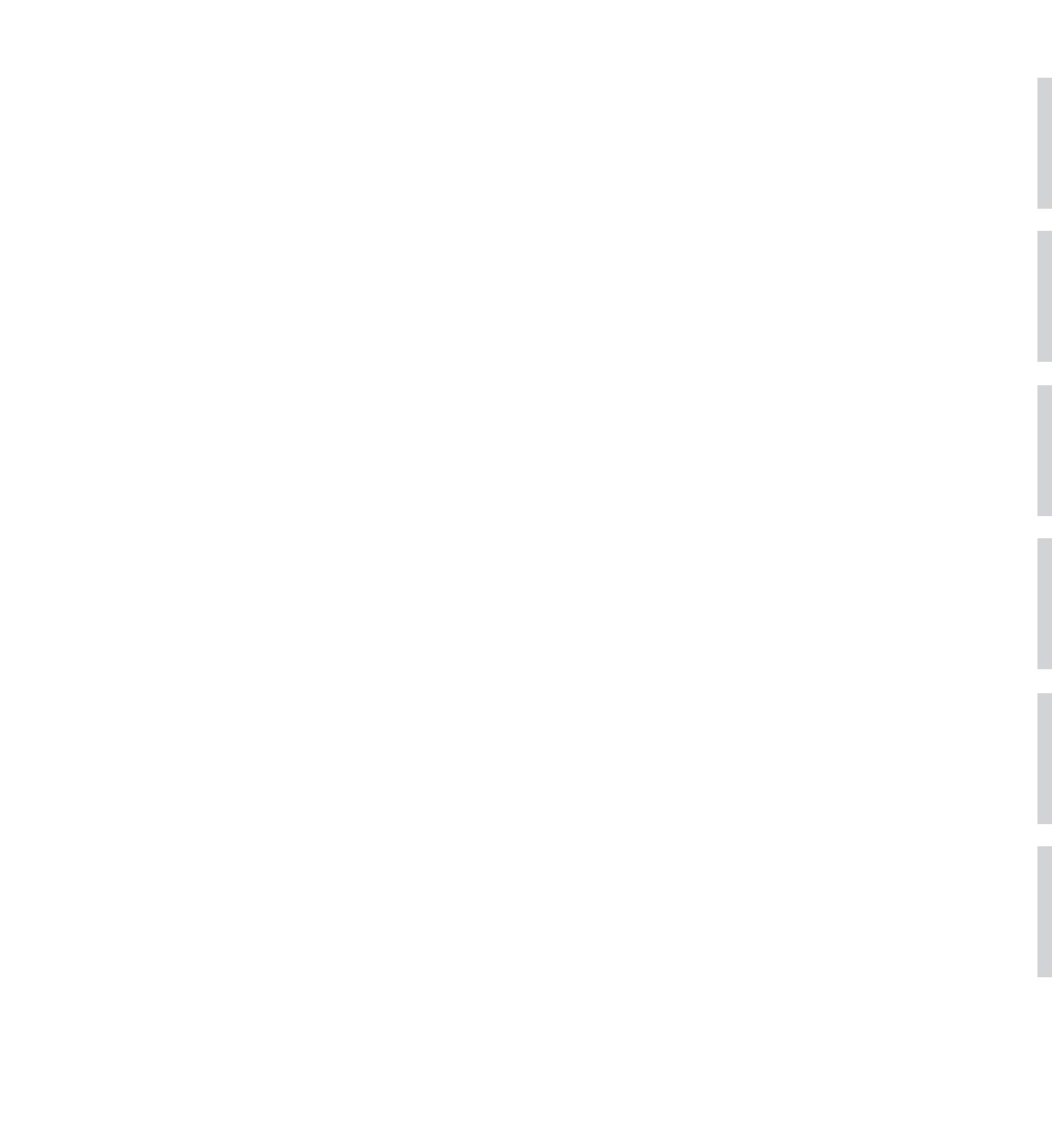
Esta publicación busca ser un material de consulta que las OSC y grupos locales puedan tener a mano a la hora de pensar en cómo fortalecer y profundizar el trabajo que realizan en sus territorios, tanto para el desarrollo de capacidades de incidencia política y de diálogo, de movilización de recursos, como la adquisición y utilización de herramientas de gestión organizacional. Así, fue concebida como una caja de herramientas donde encontrar contenidos sobre la importancia del trabajo que hacemos como sociedad civil organizada, cómo podemos mejorar y profundizar nuestro trabajo y cómo nos podemos organizar mejor tanto intra-grupos como entre diversos grupos de organizaciones de la sociedad civil preocupados y ocupados por estos temas.

Como equipo, reconocemos que los materiales de apoyo brindados en esta publicación son escasos y no acabados, pero pueden ser una puerta de entrada hacia asuntos que las OSC pueden tomar como base para avanzar en la búsqueda de herramientas y conocimientos que les ayuden a fortalecerse y profundizar su trabajo en las actividades que realizan.

Esta publicación fue realizada entre diferentes autores, que proponen el desarrollo de diversas temáticas y puntos de vista. Desde el equipo editor valoramos las opiniones y formatos en cada tema propuestos por ellos, entendiendo de esta forma que en cada temática desarrollada puedan existir diferentes puntos de vista, y donde se espera que este proceso de fortalecimiento pueda contribuir a su debate.

Equipo editor

Proyecto “Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay para enfrentar los desafíos ambientales”



Indice

- 1** Estado del ambiente y convenios ambientales internacionales 15
Diego Martino
 - 2** Incidencia política 24
Eduardo Aparicio y Leonardo Seijo
 - 3** Planificación estratégica en OSC 30
Alejandro Rosa Ubo
 - 4** Transparencia organizacional y rendición de cuentas 42
Eduardo Aparicio
 - 5** Herramientas de comunicación 47
Matías Medeiros
 - 6** Herramientas para el abordaje de conflictos 58
Lucía Battezzore & Ana Rubio
 - 7** Género en el desarrollo sustentable 68
Lorena Rodríguez Lezica
 - 8** Acceso a la información pública y derecho ambiental 75
Rinaldo Rossi Waller
- Consideraciones finales 83
- ANEXO 1: Organizaciones participantes 85
- ANEXO 2: Redes de cooperación en Uruguay 89
- ANEXO 3: Cómo formalizar una organización 91
- ANEXO 4: Modelo de solicitud de acceso a la información pública 93

RESUMEN DE CONTENIDOS

Estado del ambiente y convenios ambientales internacionales

A nivel global los cambios en el sistema Tierra no tienen precedentes en la historia de la humanidad y los esfuerzos por reducir su velocidad o magnitud han dado resultados moderados pero no han conseguido revertir los cambios ambientales adversos. En Uruguay, a pesar de que la temática ambiental ha ido ganando notoriedad en el país en los últimos años, ésta ha surgido como consecuencia de conflictos relacionados con lo ambiental. Pese a ello, la institucionalidad ambiental en el país continúa siendo débil y aislada y con bajo peso político. Los principales factores de presión sobre el ambiente en Uruguay no han variado demasiado a lo largo del tiempo, pero sí se ha acelerado la tasa de crecimiento de dichos factores e intensificado el impacto.



Asimismo la proliferación de acuerdos internacionales no se ha reflejado en la aplicación de las normas acordadas que estos dictan. Si bien es importante que los estados se comprometan al firmar y ratificar acuerdos, esto de por sí no genera cambios en las prácticas y en la situación ambiental. Es necesario incrementar los esfuerzos de aplicación de las normas y compromisos negociados a nivel internacional.

En este contexto, se hace muy importante fortalecer a las OSC en los temas ambientales, de manera que puedan contar con herramientas para identificar problemas, posicionarse y presionar a los sectores gubernamentales y productivos sobre temas ambientales de relevancia local y nacional. Desde el sector de las OSC se puede impulsar a que los Estados firmantes de dichos acuerdos, los cumplan a través de sus políticas, llevando adelante un rol de control en

el cumplimiento tanto a nivel internacional como nacional de los acuerdos internacionales. Si bien en muchos países la información oficial es la única utilizada para los reportes nacionales, en otros casos la sociedad civil puede proveer parte de la información desde el sector privado, académico, y la propia información que estas generan y analizan. **Ver más en pág 15.**

Incidencia política

La incidencia se concibe como una forma de participación de la ciudadanía a partir de un proceso planificado. Incidir no es necesariamente confrontar, sino que puede concebirse también como una dinámica por la cual se adoptan actitudes críticas y propositivas, representando un buen ejercicio de ciudadanía y profundización de la democracia.

En general la incidencia puede ser realizada dentro de los “contornos” de una organización, pero cobra mayor valor y fortaleza que la misma se produzca a través de alianzas, coaliciones y colectivos de organizaciones, para así trascender el accionar de las organizaciones individuales.



Es importante no limitar la incidencia de las OSC a su accionar ante las esferas del gobierno y las estructuras estatales. La misma recorre tanto el poder institucionalizado, como los poderes fácticos: se relaciona con las manifestaciones exteriores de distintas formas de poder, así como sus expresiones y representaciones profundas.

Por último es necesario que las OSC estén dispuestas a comprometer recursos humanos y económicos para promover su incidencia: las organizaciones deben asignar personal capacitado y otros recursos clave a las iniciativas que emprendan. En este capítulo se brindan algunas herramientas y metodologías para realizar procesos de in-



cidencia, pudiéndose ampliar mucha de la información en los manuales que se citan a lo largo del texto. **Ver más en pág 24.**

Planificación estratégica en OSC

Las organizaciones de la sociedad civil como tales, están concebidas con una racionalidad que busca la efectividad en el logro de sus objetivos (medidos a través de indicadores como producción, eficiencia, satisfacción, etc.). Al ser también un sistema abierto, interactúa con una gran variedad de actores y grupos de interés (“stakeholders”) que influyen en sus resultados, por lo cual debe considerarlos como “socios” de la organización.

Para tener efectividad, la organización necesita recursos y competencias (fundamentalmente las referidas a la capacidad de acceso al ambiente, al grado de satisfacción que logra en sus usuarios y al grado de dificultad que presente la posibilidad de que sea imitada su forma de lograr los resultados). Uno de los procesos internos genéricos más importantes para la gestión de los recursos necesarios (físicos, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos) es el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) que busca hacer las cosas de forma tal que sea la mejor posible.

La efectividad también requiere que la organización tenga una dirección clara hacia dónde dirigirse, a pesar del cambiante ambiente en que está inmersa. Para ello, debe definir su misión, visión, valores y estrategia. A partir de la definición de estos aspectos filosóficos de la organización y mediante la combinación de un análisis ambiental (condiciones externas) y organizacional (condiciones internas) puede formularse la estrategia. Una de las herramientas más usadas a este fin es el análisis FODA.

Luego de trabajar en los análisis citados, se definen los cursos de acción adecuados para el logro de los objetivos estratégicos, pudiendo graficarse la forma de lograrlos mediante una relación de causas y efectos bajo la forma de un mapa estratégico, que incluye la identificación de objetivos de mejora para los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) y para los procesos internos más importantes, posibilitando una alineación de la organización con la estrategia. De esta forma, se posibilita el logro de productos y servicios de calidad que aportan valor al usuario para la organización. **Ver más en pág 30.**

Transparencia organizacional y rendición de cuentas

La rendición de cuentas y transparencia contribuyen a legitimar las organizaciones en el concepto y el imaginario social y contribuyen a fortalecer su institucionalidad y a mejorar sus prácticas de participación e incidencia.

La rendición de cuentas no está circunscrita a la dimensión económica sino que es algo que se vincula al trabajo cotidiano, a nuestro sistema de relaciones, a la misión y objetivos de la institución, al desempeño, entre otros. La transparencia responde a la medida en que una organización “muestra” su accionar a todos aquellos involucrados con su inserción social.



La construcción de un verdadero sistema de rendición de cuentas exige que cada organización o grupo tenga en cuenta su misión, estrategias, el conjunto de sus relaciones, sus necesidades y expectativas. En el entorno de la organización se ubican distintos interesados que esperan la expresión de su rendición de cuentas: beneficiarios o población objetivo, comisión directiva, comisión fiscal, socios, voluntarios, donantes

y las autoridades estatales, que esperan el cumplimiento de los requerimientos legales. Algunos instrumentos básicos utilizados con mayor frecuencia se exponen en este capítulo; es recomendable su aplicación y profundización para contribuir a la mejora continua de la gestión en las organizaciones. **Ver más en pág 42.**

Herramientas de comunicación

La comunicación es aquello a través de lo cual nos acercamos a los demás pero que además supone un cambio o un movimiento, es decir que supone un intercambio. Si luego de comunicarme con otros me voy con lo mismo que llevé, en realidad no hay comunicación, por lo cual escuchar es parte esencial de la comunicación y generalmente la parte que más nos cuesta. Nuestra capacidad de escucha, es entonces un elemento central a tener en cuenta cada vez que queramos comunicarnos.



En este capítulo se pretende brindar herramientas para mejorar nuestra capacidad de escucha y análisis del proceso comunicacional. Pensar mejor estos procesos que nos involucran para lograr hacernos las preguntas adecuadas cuyas respuestas nos ayuden a generar una comunicación más efectiva.

Los contenidos están organizados en dos partes bien diferenciadas donde cada subtema termina con una serie de preguntas orientadoras. En la primera parte se aborda el Análisis Comunicacional a través del cual se puede entender mejor los procesos de comunicación donde queremos incidir para luego desarrollar un Plan de Comunicación, asunto que será abordado en la segunda parte. Ambas secciones terminan con un producto que será de utilidad para mejorar la comunicación en las OSC, la Matriz de Análisis (producto de la primera parte) y el Plan de Comunicación (producto de la segunda

parte). Hacia el final del artículo se realiza una breve descripción de algunos productos comunicacionales que se pueden elaborar y los medios de circulación posibles. **Ver más en pág 47.**

Herramientas para el abordaje de conflictos

Cuando hablamos de conflicto en el contexto de OSC ambientalistas lo primero que viene a la mente son los conflictos ambientales. No es posible hablar de los conflictos en forma genérica; necesitamos conocer y respetar su unicidad, su cultura, la naturaleza del ámbito de influencia y su historia, así como reconocer que hay conflictos tanto hacia afuera (“externos”) como hacia adentro de la organización (“internos”). Pero sí una forma de ver y experimentar los conflictos ambientales puede ser como la de un choque entre el paradigma o forma dominante de ver el mundo actual, que dio origen a la sociedad de crecimiento industrial y un paradigma emergente, que experimenta de otra forma la vida en la Tierra y está haciendo una transición hacia una sociedad que sustenta la vida.



En este capítulo se toma el conflicto desde una perspectiva evolutiva, utilizando un modelo desarrollado por Ben Fuchs, que considera 3 niveles, o paradigmas, para comprender el conflicto y las cuestiones implícitas en cada nivel. Este modelo de etapas evolutivas brinda una estructura desde la cual se pueden ver diferentes tipos de intervenciones en el conflicto. Estos niveles, que se enmarcan en diferentes paradigmas, son útiles como punto de partida para encontrar un abordaje más flexible y efectivo en el trabajo con el conflicto.

La buena facilitación es la capacidad de trabajar con las personas/grupos en el nivel que están, y ayudarlas a acelerar su desarrollo. Hay muchas herramientas y metodolo-

gías que son útiles para cada etapa; hay que saber discernir cuál es la apropiada para cada situación.

Una buena facilitación puede guiar un proceso de grupo a atravesar las diferentes etapas del conflicto, llegando a la transformación del conflicto, donde los individuos crecen personalmente, y el grupo encuentra un nuevo orden, con un sentido más trascendente. **Ver más en pág 58.**



Género en el desarrollo sustentable

Se entiende al género como un sistema de organización social que provee a los hombres de mayor poder y privilegios, basándose en un conjunto de creencias y tradiciones que legitiman y mantiene esta estructura social, y al patriarcado como un orden social que asigna a varones y mujeres según su sexo actividades, funciones, relaciones y poderes específicos.

Se busca analizar la participación de hombres y mujeres tanto en su función de elaboración e implementación de proyectos y programas, como en su función de beneficiarios y beneficiarias de los mismos, con el objetivo de abordar una desigualdad estructural manifiesta en distintos ámbitos en el Uruguay.

La articulación entre género, ambiente y desarrollo sustentable permite a las OSC conocer en mayor profundidad a sus propias organizaciones, así como a los colectivos, otras organizaciones, comunidades, territorios, localidades en las que intervienen, de manera que tanto la justicia ambiental como la justicia de género estén presentes en su abordaje. **Ver más en pág 68.**

Acceso a la información pública y derecho ambiental

Para incidir en políticas públicas y participar de las decisiones relevantes para la protección del ambiente es imprescindible contar con la información necesaria para ello, la cual se encuentra en general en manos del Estado.

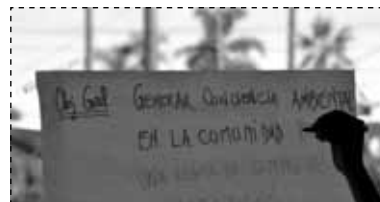
El libre acceso a la información pública constituye un derecho humano fundamental contenido en diversos instrumentos internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1992), entre otros.

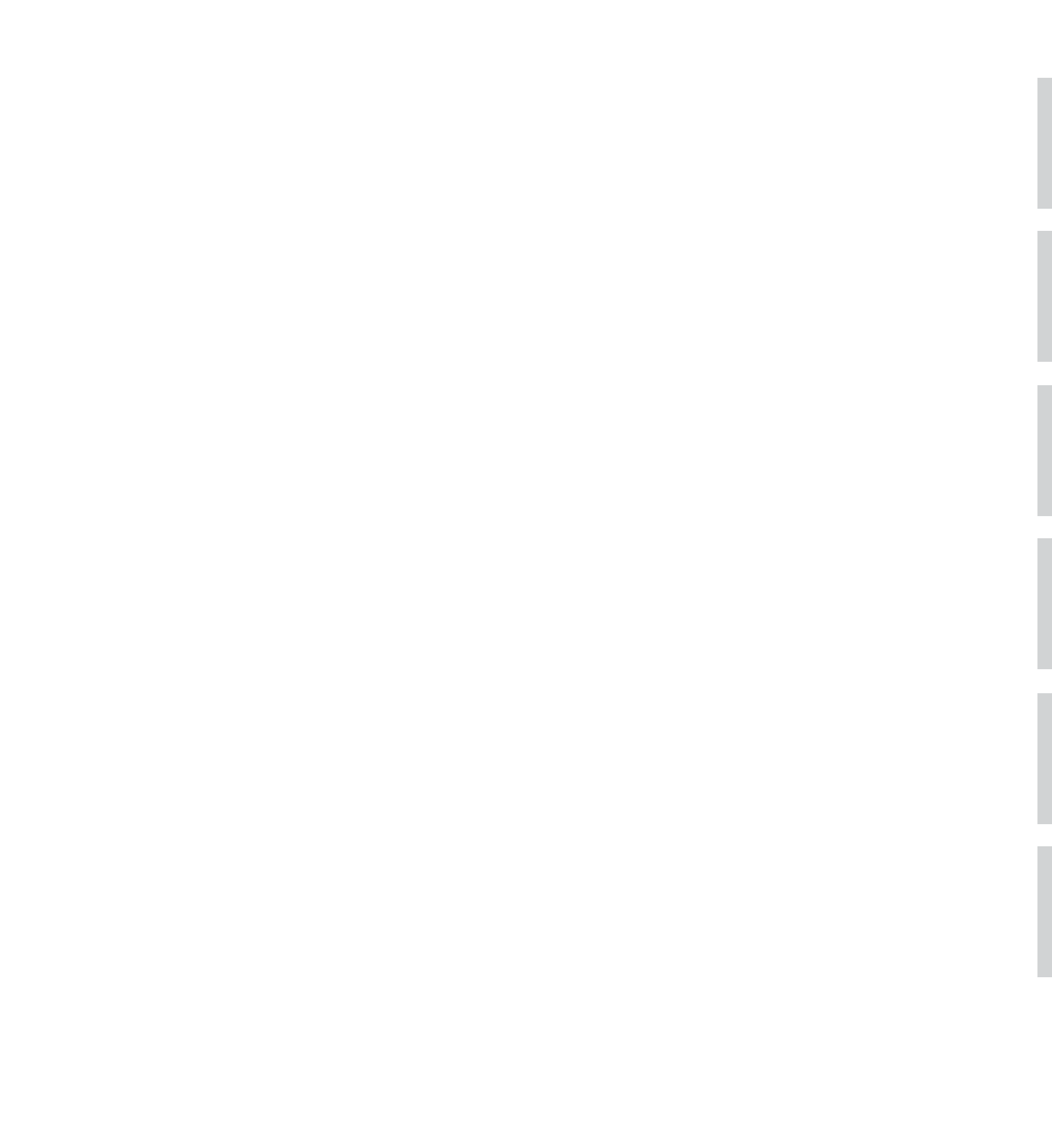
En nuestro país el derecho de acceso a la información se encuentra reconocido, aunque no de forma expresa, en el art 29 de nuestra Constitución Nacional. La Ley N° 18.381 sancionada en 2008 conocida como la “Ley de Acceso a la Información Pública”, constituye un gran avance en la materia al reconocer en forma expresa este derecho, establecer obligaciones concretas a los organismos públicos y efectivizar herramientas para el acceso a la información a nivel administrativo y judicial. El derecho de acceso a la información pública no implica únicamente la obligación de brindar la información a instancias de alguien que la solicita, sino que incorpora un aspecto denominado “transparencia activa” según el cual también existe un “deber de la administración de hacer pública información de interés público de forma continua y proactiva, sin que exista una demanda expresa”.



En este capítulo se comparten dos casos extraídos del “Informe sobre la situación del Derecho de Acceso a la información ambiental, Participación y Acceso a la Justicia en materia ambiental en Uruguay” realizado por CAINFO – GAIA.

En el Anexo 4 se presenta un modelo para realizar el proceso de Solicitud de Información pública ante las autoridades del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA). El mismo detalla cómo debe ser realizado el pedido y la información que debe ser presentada por parte de la organización para poder iniciar la solicitud. **Ver más en pág 75.**





ESTADO DEL AMBIENTE Y CONVENIOS AMBIENTALES INTERNACIONALES

Por Diego Martino¹



A partir de la creación de Naciones Unidas muchos países (entre ellos Uruguay) han acordado compromisos ambientales en cuyo monitoreo está prevista la participación de la sociedad civil, por lo cual es fundamental que la misma se organice para hacerlo. Este capítulo pretende exponer someramente las principales presiones ambientales que afectan a nivel global y en particular a Uruguay, e introducir al lector en la lógica de los convenios internacionales y su aplicación, particularmente en las potencialidades que tienen las OSC de influir en la firma, implementación y seguimiento de esos acuerdos.

LA SITUACIÓN AMBIENTAL GLOBAL Y EL BIENESTAR HUMANO

Los principales factores de presión sobre los recursos naturales del planeta continúan en ascenso. La población sigue creciendo en términos absolutos, el comercio internacional y el consumo también y con ello continúan aumentando las emisiones de gases de efecto invernadero, pese a que se ha logrado una mayor eficiencia en la producción (Figura 1-1).

Con estos indicadores no es sorprendente que el Índice de “Planeta Vivo” (WWF, 2012), elaborado para medir las variaciones poblacionales de determinadas especies de fauna, siga cayendo en forma sostenida (Figura 1.2). De acuerdo con el último informe de estado

del ambiente a nivel global (GEO 5, 2012), “los cambios que actualmente se observan en el sistema Tierra no tienen precedentes en la historia de la humanidad. Los esfuerzos por reducir su velocidad o magnitud han dado resultados moderados pero no han conseguido revertir los cambios ambientales adversos.”

“A medida que se han ido acelerando las presiones nos hemos acercado a varios umbrales críticos mundiales, regionales y locales, o los hemos superado. Una vez que se hayan cruzado esos umbrales es probable que haya cambios bruscos y posiblemente irreversibles en las funciones que sustentan la vida del planeta, que traerán importantes consecuencias negativas para el bienestar humano.” (GEO 5, 2012).

Estado del ambiente en Uruguay

En los últimos años la temática ambiental ha ido ga-

¹ Director de la consultora Asesoramiento Ambiental Estratégico. Coordinador Nacional del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en Uruguay entre los años 2008 y 2012.

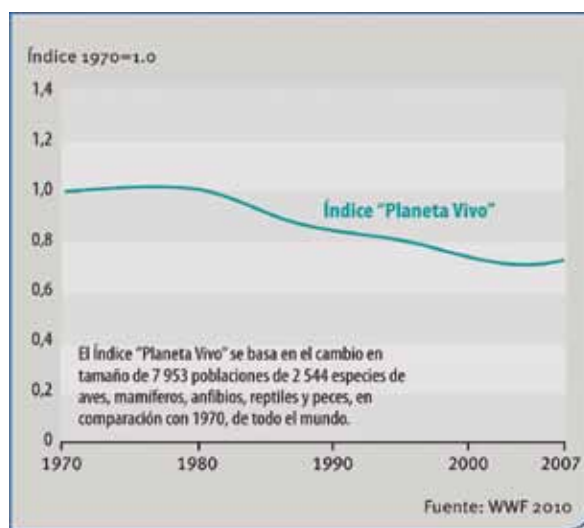
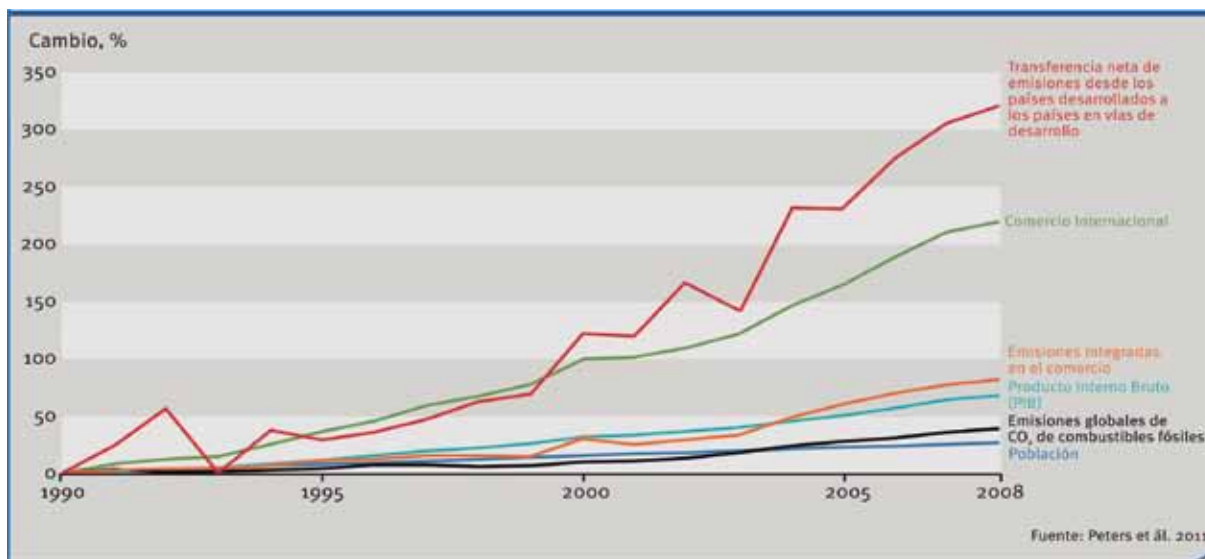


Figura 1-2. Índice Planeta Vivo mundial, 1970-2007¹. Fuente: WWF, 2012

¹ El Índice Planeta Vivo se calcula usando datos de series temporales de más de 7.000 poblaciones de más de 2.300 especies de mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces de todo el mundo. Los cambios en la población de cada especie se agregan y se muestran como un índice relativo a 1970, al que se le da un valor de 1.

Figura 1-1. Estadísticas quinquenales sobre Crecimiento de la población mundial, PBI, comercio y emisiones de CO₂ en el período 1990-2008. Fuente: Peters y colaboradores, 2011.

Tendencias en el uso de la tierra

De acuerdo con el reporte de Estado del Ambiente GEO Uruguay 2008 e investigaciones de actualización del mismo, la agropecuaria continúa siendo el principal rubro económico del país y ocupa un 90% del territorio. Debe además destacarse que se mantiene una tendencia de aceleración en los cambios de uso de la tierra y de intensificación productiva. A la continua intensificación y crecimiento de la superficie agrícola se suma en tiempos recientes la intensificación en la producción animal y no se espera una caída en la tasa de crecimiento de la forestación artificial. Todas estas tendencias indican que continuará la presión sobre los recursos naturales.

nando notoriedad en el país. Esta notoriedad ha surgido como consecuencia de conflictos relacionados con lo ambiental. A raíz del incremento de las presiones ambientales y del deterioro del estado del ambiente, se han realizado esfuerzos por fortalecer los recursos humanos de la autoridad ambiental. Pese a ello, la institucionalidad ambiental en el país continúa siendo débil y aislada y con bajo peso político. El tema ambiental sigue sin ser prioritario en ministerios clave, pese a que el discurso apunta en otra dirección. Se habla de desarrollo sostenible desde el MGAP² y de “Uruguay Natural” desde el MINTUR³, pero fuera de lo discursivo la presión sobre los recursos naturales continúa en aumento. En los hechos se mantiene una visión de antagonismo entre ambiente y desarrollo (PNUD, 2011).

Incluso en las últimas elecciones nacionales, los partidos políticos no tenían interiorizado este tema en sus campañas, ni en sus planes y discursos. Este panorama hace que sea muy importante fortalecer a las OSC en los temas ambientales, de manera que puedan contar con herramientas para identificar problemas, posicionarse y presionar a los sectores gubernamentales y productivos sobre temas ambientales de relevancia local y nacional. Las OSC son clave para lograr una consideración temprana de variables ambientales y presionar por una fiscalización estatal efectiva y por las soluciones a las problemáticas concretas.

Muchos políticos y economistas ven con recelo las preocupaciones ambientales por considerarlas trabas al desarrollo; sin embargo, jerarquizar esta temática y lograr un *enforcement* de la normativa ambiental no disminuirá la inversión ni llevará a una disminución del crecimiento. Por el contrario, llevará a un crecimiento más inclusivo y duradero mediante un manejo más efectivo de los recursos naturales del país.

Principales presiones ambientales en Uruguay

Los principales factores de presión sobre el ambiente en este país no han variado demasiado a lo largo del tiempo, pero sí se ha acelerado la tasa de crecimiento de dichos factores e intensificado el impacto. En el interior rural, la modificación del hábitat por la expansión de los cultivos agrícolas, la forestación y la intensificación agropecuaria son los principales factores de presión y han sufrido una aceleración exponencial en la última década. En la zona marino costera, a estos factores deben sumárseles la expansión urbana (tanto en ausencia como en cumplimiento del ordenamiento territorial), las obras de infraestructura y la sobre-explotación pesquera.

En zonas urbanas, las presiones radican en un precario manejo de residuos líquidos y sólidos y en zonas con desarrollo industrial se ha destacado el mal manejo de residuos peligrosos, y la persistencia de industrias con tecnología inadecuada (GEO Uruguay, 2008).

INSTRUMENTOS DE POLÍTICA AMBIENTAL

Las políticas y, principalmente, los instrumentos ambientales buscan “corregir” los problemas ambientales existentes. Mediante un conjunto de medidas, instrumentos y acciones se busca hacer la sustentabilidad ambiental compatible con el desarrollo económico.

Visto desde un punto de vista económico, se busca evitar la externalización de los costos ambientales mediante la implementación de instrumentos de política que corrijan las fallas tanto a nivel del mercado como de las instituciones. Cuando una industria contamina, por ejemplo una fuente de agua, está transfiriéndole a la sociedad el costo ambiental de la actividad y la sociedad lo paga a través de diferentes consecuencias, como pérdida de calidad de agua, efectos en la salud, necesidad de plantas potabilizadoras, etc. Los instrumentos de gestión ambiental, entre ellos los instrumentos económicos de gestión ambiental, buscan internalizar esos costos en los actores correspondientes.

2 Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

3 Ministerio de Turismo

Usar Mercados	Crear Mercados	Regulaciones Ambientales	Integrar a la Población
Reducción de subsidios	Derechos de propiedad	Estándares	Participación pública
Impuestos ambientales y cargos	Permisos y derechos comerciables	Prohibiciones	Apertura de la información
Cargos por uso	Sistemas internacionales de compensación	Permisos y cuotas	
Sistemas de depósito reembolsable		Zonificación	
Subsidios específicos		Responsabilidad legal	

Ilustración 1 Sub-clasificaciones dentro de la categorización de “palo”, “zanahoria” y “sermón”

TIPOS DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA AMBIENTAL

Existe una gran variedad de instrumentos de política ambiental, los mismos pueden ser clasificados dentro de tres grandes categorías: “El palo”, “la zanahoria” y “el sermón”. Cada una de ellas posee una naturaleza distinta. Las regulaciones impuestas por el estado entran en la categoría del “palo”. Los subsidios, exoneraciones tributarias o fiscales se describen como la “zanahoria”. Finalmente las campañas de concientización o información caen en la categoría de “sermón”. Más allá de esta tipología, suelen distinguirse dos grandes categorías de instrumentos, los de comando y control y los económicos. Esta división, como veremos más adelante, es incompleta. (Ilus. 1)

Los instrumentos más utilizados en las políticas ambientales son los conocidos como de comando y control, como pueden ser la generación de estándares de vertido, la prohibición de determinados productos o el establecimiento de permisos o cuotas.

Por otra parte tenemos los instrumentos económicos que han venido incrementándose en las últimas décadas. Dentro de estos están los que utilizan los mercados (como los subsidios, cargos por emisión, etc.) y los que crean los mercados (como créditos, sistemas

de reembolso de depósitos, etc.). El uso de mercados ha venido creciendo dentro de las opciones de política ambiental, particularmente los sistemas de depósito reembolsable, los cargos por uso e impuestos ambientales. Al mismo tiempo, la creación de mercados, fundamentalmente con permisos y derechos comerciables ha estado ganando terreno.

Existen también combinaciones de estos instrumentos que buscan, por ejemplo, limitar las emisiones de determinados elementos fijando máximos y permitiendo la comercialización en el mercado de las emisiones por debajo de ese máximo.

Uno de los instrumentos más poderosos y no utilizado apropiadamente por parte de los gobiernos de la región es la participación pública y la apertura de información. La generación de información ambiental en áreas clave y tanto el acceso como la difusión de la misma tienen el potencial de volcar la balanza de la voluntad política para la aplicación efectiva de otros instrumentos efectivos de política ambiental.

Las tablas presentadas son una opción posible dentro de diversas tipologías de instrumentos. Otra de las divisiones más comunes es entre instrumentos de incentivos o instrumentos económicos e instrumentos de comando y control.

Instrumento	Manejo de Recursos Naturales	Control de la contaminación
Provisión directa	Parques o áreas protegidas	Manejo de residuos
Regulaciones detalladas	Zonificación, regulación pesca	Prohibición de químicos puntuales
Regulaciones flexibles	Estándares de calidad de agua	Calidad de combustibles
Cuotas comercializables	Cuotas de pesca	Permisos de emisión
Impuestos, tasas, cargos	Licencia de pesca, tarifas agua	Tarifas residuos, tasas polución
Subsidios y reducción subsidios	A la pesca	Impuestos a la energía reducidos
Información, etiquetado	Etiquetados de productos bosque	(dolphin free)
Tratados internacionales	Protección capa de ozono, mares...	
Políticas macroeconómicas	Efectos ambientales de política económica, reformas de políticas, etc.	

Ilustración 2 Tipología parcial de instrumentos y ejemplos específicos de aplicación

Dentro de los instrumentos de incentivos podemos encontrar, entre otros, los impuestos a las emisiones y los sistemas de comercialización, los subsidios a la reducción de la polución y los impuestos asociados a ciertos bienes que producen emisiones. Dentro de los de comando y control están, entre otros, el establecimiento de límites de emisión, prohibiciones, zonificaciones, etc. (Ilus. 2)

Aplicación de políticas ambientales

La sección anterior presentó una lista incompleta de la enorme variedad de políticas e instrumentos disponibles para ser implementados. Antes de diseñar y aplicar instrumentos de política ambiental es necesario comprender el contexto legal, institucional y económico en el cual estas herramientas serán aplicadas. Estas consideraciones son particularmente importantes a tener en cuenta en países en vías de desarrollo donde la selección de los

instrumentos es más importante y más compleja. Instrumentos que funcionan en determinadas circunstancias pueden no hacerlo en otras. Ningún instrumento es claramente superior a otro, es necesario examinar las circunstancias puntuales para su aplicación.

Existen tres aspectos fundamentales al momento de seleccionar los instrumentos: el contexto, la información y la capacidad de monitoreo.

- **Contexto:** hacemos referencia a que las políticas no funcionan en un vacío. Es muy importante tener en cuenta el resto del marco de políticas, la fortaleza del Estado, la corrupción imperante, la capacidad de control, entre otros factores que nos permitan caracterizar el contexto en el cual se va a actuar. A modo de ejemplo, en algunos países se recomienda reducir los instrumentos existentes porque solo sirven para incrementar la corrupción.

- **Información:** juega un rol crucial en la implementación de las políticas. Muchas de éstas no pueden comenzar a sugerirse sin información adecuada. La existencia y manejo de información entendible por parte de la sociedad termina influenciando a los tomadores de decisión y además permite un monitoreo de las políticas aplicadas. La generación y manejo de la información son políticas en sí mismas.

- **Capacidad de hacer un monitoreo y aplicación** efectiva de la normativa: este aspecto puede tornar totalmente ineficiente o contraproducente un instrumento. Para su aplicación deben estar dadas las garantías para poder implementar las herramientas propuestas así como para hacer un seguimiento adecuado en relación a su instrumentación. Esto ha sido demostrado en los casos de cuotas transferibles de pesquería. En los casos en que no existe información adecuada se ha agravado la situación con la aplicación del instrumento.

- Existencia de investigación sólida avalando la política
- Voluntad política interpartidaria
- Involucramiento de varios actores
- Diálogo con los opositores a la política sugerida
- Robustos sistemas de mediación
- Sistemas de monitoreo y revisión acordados
- Soporte legislativo
- Evaluación y monitoreo de las políticas realizado en forma independiente
- Rápido pasaje de la decisión política a la implementación

CAP.I

Dada la diversidad de contextos y problemas ambientales se recomienda incluir diversos instrumentos en las políticas ambientales y utilizarlos en forma coordinada y adaptada a las situaciones particulares.

Existen costos y beneficios para cada instrumento por lo que un análisis de los mismos debe hacerse previo a la aplicación. Además, en muchos casos es necesario formar instrumentos híbridos que combinen las características de distintas opciones o incluso utilizar más de un instrumento específico para un mismo problema identificado. Finalmente, las interacciones de los instrumentos deben ser tenidas en cuenta, no solo de los instrumentos ambientales sino de los mismos con otros instrumentos de política.⁴

El PNUMA en su reporte GEO-4 (pp470) enumera los factores que se repiten en las políticas consideradas exitosas. Estos son:

4 Goulder, L y Parry, I 2008. Instrument Choice in Environmental Policy en Review of Environmental Economics and Policy, v2, 12 pp152-174

Finalmente, la voluntad política para la aplicación de un instrumento y la solución del problema ambiental, en particular en países con sistemas judiciales e institucionales débiles, es el aspecto fundamental a la hora de considerar si una herramienta será efectiva o no. Cuando no existe voluntad política o existe una fuerte oposición, no hay herramienta de gestión ambiental que pueda cambiar la situación. En esos casos el elemento fundamental, también considerado una herramienta, es la participación y manifestación activa de los actores afectados e interesados y la generación y divulgación de información existente.

Importancia de los convenios ambientales internacionales

Los Acuerdos Multilaterales Ambientales (MEAs por su sigla en inglés) son acuerdos relacionados con temas ambientales, legalmente vinculantes entre estados. Existen diferentes categorías, entre ellas convención, convenio, protocolo, tratado, etc.

Estos instrumentos se han multiplicado en las últimas décadas pasando de tres convenios internacionales en la década del 70 a 13 convenios para el año 2000. Este incremento sucedió particularmente después de la Conferencia de Estocolmo. En las últimas décadas se han firmado cientos de MEAS, por una variedad de razones, pero sin duda la existencia de información confiable sobre la gravedad de los problemas ambientales es uno de los principales motivos. Muchos de estos problemas ambientales son de carácter global y requieren de soluciones y seguimiento a escala mundial.

Los primeros acuerdos estaban relacionados con la preservación o el uso de determinados recursos naturales. Algunos ejemplos son la Convención de Ramsar, relacionada con humedales de importancia internacional, o acuerdos relacionados con la vida silvestre. Luego de la conferencia de Río en 1992 surgieron nuevos acuerdos, que aun siendo orientados a determinados temas tenían un carácter más holístico como la Convención Marco sobre Cambio Climático (UNFCCC), la Convención sobre Biodiversidad (CBD) o el Convenio para el Combate a la Desertificación (UNCCD), conocidas estas tres como las convenciones de Río.

La proliferación de acuerdos no se ha reflejado en la aplicación de las normas acordadas internacionalmente. Si bien es importante que los estados se comprometan al firmar y ratificar acuerdos, esto de por sí no genera cambios en las prácticas y en la situación ambiental. Es necesario incrementar los esfuerzos de aplicación de las normas y compromisos negociados a nivel internacional.

Los convenios ambientales y Uruguay

En la próxima página se describen los Convenios ambientales ratificados por Uruguay bajo la órbita del MVOTMA⁵ (Tabla elaborada por Silvia Fernández, MVOTMA)

Convenios internacionales y el trabajo de la sociedad civil

La sociedad civil tiene un importante rol a cumplir tanto a nivel internacional como nacional en relación con los MEAs. Aquí nos focalizamos en las instancias a nivel nacional, que es además donde se vuelven operativos la mayoría de los convenios. El rol que la sociedad civil pueda tomar varía muchísimo según el tema, las circunstancias nacionales y el perfil de las organizaciones de que se trate. Algunos ejemplos de posibles acciones de las OSC son:

- **Desarrollar campañas nacionales para que se adopte un acuerdo y que el mismo se cumpla una vez adoptado.**

- **Ser fuente de investigaciones o información con relación a un acuerdo.**

- **Capacitar a tomadores de decisión o interesados en aspectos relacionados con la implementación o puesta en práctica de un acuerdo.**

- **Participar en las consultas relacionadas con los planes de implementación o estrategias para un acuerdo.**

Este último aspecto es particularmente importante, ya que cuando se generan los planes o estrategias de implementación de los convenios puede ser un buen momento para poner sobre el tapete temas particulares e involucrar a todos los sectores interesados en el tema. Son también oportunidades para fijar las líneas de trabajo a nivel nacional y es importante tomar en cuenta las particularidades y circunstancias de cada país, sus políticas, normas e implicancias. Finalmente, se trata de excelentes oportunidades para generar consciencia y establecer las bases para la colaboración entre diferentes sectores y agrupaciones.

⁵ Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

	Fecha de aprobación del Convenio internacional	Aprobación - Ratificación de Uruguay		Autoridad nacional competente
BIODIVERSIDAD				
Convención de Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica (CDB)	09/06/1992	Ley 16.408 Dec. 487/993	27/08/1993	DINAMA - División Biodiversidad y AP
Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología	01/06/2011	Ley 18.792	12/08/2011	DINAMA - División Biodiversidad y AP
Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de su utilización al Convenio sobre Diversidad Biológica	Agosto 2012, media sanción Cámara de Diputados			
QUÍMICOS				
Convenio de Basilea para el control de movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación	22/03/1989	Ley 16.221	15/10/1991	MVOTMA - DINAMA
Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional	10/09/1998	Ley 17.593	29/11/2002	MVOTMA - DINAMA / MSP / MGAP
Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes	23/05/2001	Ley 17.732	31/12/2003	MVOTMA - DINAMA
Convenio de Minamata sobre Mercurio	Octubre 2013 firma del Convenio			MVOTMA - DINAMA
CAMBIO CLIMÁTICO				
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC)	04/06/1992	Ley 16.517	18/08/1994	DINAMA - Unidad de Cambio Climático
Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático	11/12/1997	Ley 17.279	05/02/2001	DINAMA - Unidad de Cambio Climático
Enmienda de Doha al Protocolo de Kyoto			Octubre 2013 enviada al Parlamento	
Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono	1989	Ley 15.986	16/11/1988	DINAMA comisión Técnica Gubernamental de Ozono
Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono	1991	Ley 16.157	16/11/1988	DINAMA Comisión Técnica Gubernamental de Ozono
DESERTIFICACIÓN				
Convención de Naciones Unidas sobre Desertificación y Sequía (UNCCD)	17/06/1994	Ley 17.026	12/11/1990	MVOTMA - DINAMA
HUMEDALES				
Convención de RAMSAR relativa a los humedales de importancia internacional, especialmente como hábitat de especies acuáticas	02/02/1971	Ley 15.337	29/10/1982	MVOTMA - DINAMA

Principio 10 de la Declaración de Río

El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes.

Reporte, monitoreo, verificación

El cumplimiento de los MEAs requiere que los estados reporten, monitoreen y verifiquen las condiciones relacionadas con el acuerdo. Existen sistemas de información y reporte según el acuerdo del que se trate y en algunos casos se prevé financiamiento para que los países puedan llevarlo adelante.

Un elemento particularmente importante del reporte, monitoreo y verificación es que en algunos casos se realiza con la participación de actores de la sociedad civil, convirtiéndose en oportunidades de manejo de información y de diálogo sobre determinadas temáticas y situaciones ambientales.

Potenciales roles de la sociedad civil en el proceso de reporte, monitoreo y verificación

La sociedad civil puede tener un rol activo en la elaboración de estos reportes y algunos MEA incluyen mecanismos para la participación de integrantes de las OSC en los procesos de reporte. Si bien en muchos países la información oficial es la única utilizada para los reportes nacionales, en otros casos la sociedad civil puede proveer parte de la información desde el sector privado, académico, etc.

Además, cuando algunos grupos de la sociedad civil no están de acuerdo con aspectos de los reportes oficiales, pueden presentar reportes alternativos de manera formal o semi-formal. Dichos reportes pueden incluir datos diferentes o divergentes de los presentados en los informes oficiales.

INCIDENCIA POLÍTICA



Por Eduardo Aparicio¹ y Leonardo Seijo²

Toda acción ciudadana se realiza en un marco de complejidad donde pugnan diversos intereses y poderes. Para cualquier OSC es provechoso conocer la responsabilidad que tiene como grupo ciudadano y evaluar el sentido social que le da a su accionar en el ámbito democrático. Este capítulo pretende contribuir a la reflexión sobre el rol que deberían cumplir las OSC en las sociedades democráticas.

CAP.2

¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL?

La incidencia puede ser definida como una forma de participación por medio de la cual un grupo de ciudadanos unidos por intereses e identificaciones comunes se propone “influir” en las decisiones de las autoridades públicas y ante otros actores. Al aludir a la incidencia nos remitimos a lo vinculado con el ejercicio del poder en una sociedad.³ Puede decirse que **la incidencia es una forma de participación de la ciudadanía a partir de un proceso planificado**. Incidencia no es neces-

sariamente confrontación, sino que puede concebirse también como una dinámica por la cual se adoptan actitudes críticas y propositivas.

De alguna manera la incidencia de las OSC actúa en favor de la distribución del poder. Por su intermedio se procura que el poder no sea ejercido exclusivamente por quienes tienen la representación de la ciudadanía (a través de mandatos obtenidos en elecciones), sino que se apunta a que los propios ciudadanos, en algunas esferas, se hagan cargo directamente de sus inquietudes por ciertos asuntos públicos. Es así que las personas se informan, se organizan y actúan en temas de naturaleza y alcances muy diversos.

Asimismo es importante señalar que la incidencia significa un proceso deliberado, fundado en una estrategia previamente decidida. Es a partir de estas cualidades que se construyen las formas concretas de organizar, de estructurar la incidencia, las que generalmente se cristalizan en Planes de Incidencia, en el seno de organizaciones que se preparan, se educan y se organizan para poder incidir.

¹ Licenciado en Desarrollo por la Universidad de Ginebra-Suiza. Secretario Ejecutivo de Compromiso Social Cooperativa.

² Licenciado en Sociología por la Universidad de la República. Consultor de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

³ Incidencia, definición de la Coordinadora de ONG de España: “El conjunto de acciones, estudios, denuncia, información pública, diálogo social, propuestas alternativas que mediante la movilización social y la participación en órganos representativos realizan las ONG.

Desde esta perspectiva, **las políticas y las medidas gubernativas nunca pueden ser consideradas como hechos inamovibles, la incidencia se presenta y quiere ser un factor de cambio, de modificación, de “alter-acción”**. En este caso ponemos el foco en los procesos ligados a organizaciones cuya preocupación central está en la problemática ambiental y el desarrollo sustentable.

Una de las características más salientes de esta temática son los avances que ha tenido la ciudadanía en la conformación de las agendas públicas, así como el creciente lugar que ocupan las OSC en la consideración ciudadana, especialmente a partir de la recuperación del sentido de lo público y la puesta en valor de “aquello que nos pertenece a todos”, como sucede en el caso de los temas ambientales y de desarrollo sustentable. El debate y la discusión asociada a esta temática parecen estar lejos de alcanzar consensos. Sin embargo, ello no impide reconocer que el creciente involucramiento de los ciudadanos en los temas públicos contribuye a la extensión y profundización de la democracia.

¿Para qué sirve la incidencia?

Para fortalecer la posibilidad de que la ciudadanía ejerza un protagonismo directo y para crear sinergias con los procesos de gobierno a través de las distintas formas de representación. Para habilitar espacios de ejercicio pleno de ciudadanía, donde los ciudadanos puedan hacerse cargo directamente de ciertos asuntos, sin desentenderse de los mismos. Para dar lugar a formas y modalidades de participación, partiendo del reconocimiento de la legitimidad y de la cuota de poder que conservan los ciudadanos, que habilitan un reconocimiento social y político. Para contribuir dentro de ciertas escalas-condicionadas y subordinadas a su influencia y peso real-, a una sociedad que avanza en la autodeterminación de sus ciudadanos. Para involucrar a otros actores también preocupados e interesados en los temas públicos.

Las OSC como espacios y herramientas para la participación ciudadana⁴

Actualmente no se puede desconocer el papel de la sociedad civil en la construcción de ciudadanía y en la consolidación de la convivencia democrática. En el seno de ésta se dan múltiples experiencias de organización que canalizan y dan forma a la participación, sabiendo que la misma es uno de los atributos mayores de la vida democrática. Valiéndose de la noción e implementación de la incidencia las OSC pueden aspirar a:

- Participar en forma decidida en los procesos democratizadores.
- Concretar su compromiso con la equidad social, cultural y el desarrollo sustentable.
- Generar condiciones y capacidades para contribuir al desarrollo de estrategias globales de transformación y cambio.

En general la incidencia puede ser concebida dentro de los “contornos” de una organización, pero comúnmente el tratamiento más adecuado consiste en intentar que la misma se produzca a través de alianzas, coaliciones y colectivos de organizaciones; para así trascender el accionar de las organizaciones individuales. Limitar la visión y los planes de incidencia a una única organización, constituye un recorte en las posibilidades y potencialidades de las capacidades de accionar de las entidades resultantes de la sociedad civil organizada. Al mismo tiempo, sabemos que el gran desafío lo representa la tarea mayor de establecer complementariedades a la hora de llevar adelante las acciones.

⁴ Sugerimos leer la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 2009

Esto se completa con dos grupos de tareas que representan sendos desafíos para las organizaciones:

1 Identificar como campo de acción la interacción con el gobierno y la administración desde una posición de independencia y autonomía.

2 Reconocer la importancia de darse los medios y asegurar las condiciones para una buena democracia interna.

Incidencia no es lobby

Existen diferencias entre incidencia y lobby o cabildeo⁵, ya que son actividades que persiguen intereses diferentes. Mientras que el lobby busca satisfacer el interés no público de grupos de poder, políticos, económicos, profesionales, culturales, etcétera; la incidencia, a través de expresiones de un movimiento organizado, apunta a la satisfacción de intereses de naturaleza general.

La incidencia como factor de cambio en las políticas públicas

Es importante no limitar la incidencia de las OSC a su accionar ante las esferas del gobierno y las estructuras estatales. La misma recorre tanto el poder institucionalizado, como los poderes fácticos: se relaciona con las manifestaciones exteriores de distintas formas de poder, así como sus expresiones y representaciones profundas.

La región viene experimentando un nuevo impulso de la participación del Estado en diversos asuntos, expresado en el incremento de las políticas públicas existen-

tes. En los temas ambientales dicho impulso se ha expresado, al menos, en el incremento y adecuación de la normativa al respecto que plantea de forma explícita la participación pública como derecho y obligación de los ciudadanos (ver Ley N°17.283: Ley General de Protección del Medio Ambiente, entre otras). Precisamente es ante las políticas públicas que las OSC tienen uno de los escenarios más relevantes para practicar sus estrategias de incidencia, las que van a responder a situaciones complejas, donde convergen los intereses, poderes e individuos más diversos, caracterizados por las peculiaridades que los definen. En esta línea es que por medio de la incidencia se procura intervenir en las fuentes generadoras de decisiones con base legal, como ser el Poder Ejecutivo, el parlamento, los gobiernos departamentales y Municipales.

Incidencia, representación y legitimidad

La legitimidad de las OSC solo puede estar asegurada y debidamente expresada si las mismas son capaces de integrar en lo cotidiano el ideal republicano. Es decir, incorporar sin vacilaciones la mirada democrática: los ciudadanos serán libres solo en la medida que cumplan su deber de involucrarse en los asuntos de interés público y no solo los deleguen en las autoridades elegidas y en la tecnocracia.

Las organizaciones civiles deben contribuir a la existencia de ciudadanos que estén al tanto y cerca de la gestión pública, aportando a que cada vez menos personas sean pasivas y se encuentren apartadas de la vida pública. La voluntad de construir incidencia desde las OSC también se basa en la búsqueda de trascender y de cuestionar la visión y la actitud de defensa a ultranza de lo privado, que implica que el éxito está ligado a la casi exclusiva preocupación por sí mismo.

⁵ El cabildeo hace referencia a la influencia ejercida sobre el gobierno y los dirigentes. Los que ejercen esta presión intentan influir sobre los encargados de la formulación de políticas y los legisladores para que atiendan cuestiones específicas, con frecuencia mediante la introducción o la revisión de legislación y política.

¿Cómo incidir? Instrumentos para incidir

Estructurar acciones de incidencia implica **reemplazar el activismo por un accionar estratégico**. La incidencia debe ser parte de un programa general (global) y debe partir desde un enfoque integral. El mismo nos hace entender que la voluntad de incidir ha de estar incorporada en el seno de cada organización y articulada con su misión y visión.

Conlleva pues:

- Definición de una estrategia siempre en línea con la misión y la visión

- Conocimiento sobre la institucionalidad del Estado

- Contexto político

- Información e investigación

- Componente educativo interno

- Acuerdos claros entre los actores

- Recursos humanos y económicos

También nos obliga a propiciar procesos de descentralización y a promover la transparencia. **Es necesario asimismo que las OSC estén dispuestas a comprometer recursos humanos y económicos para promover su incidencia: las organizaciones deben asignar personal capacitado y otros recursos clave a las iniciativas que emprendan.**

ACUERDOS CLAROS ENTRE LAS PERSONAS Y/U ORGANIZACIONES QUE IMPULSAN LA INICIATIVA DE INCIDENCIA

Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades tanto en las organizaciones como en sus integrantes, se requieren acuerdos explícitos y transparentes. Los conflictos y malentendidos pueden minimizarse con mecanismos efectivos para la toma de decisión y la representación hacia afuera. La incidencia es un proceso acumulativo, que nos obliga a identificar, poner en valor y desarrollar ciertas competencias, tales como:

- Capacidad de análisis

- Capacidad de negociación

- Capacidad de propuesta

- Capacidad de investigación

- Manejo adecuado de la información

- Conocimientos metodológicos sobre la incidencia política

Por lo complejo que resulta abordar el tema, más cuando se lo hace de forma colectiva, se propone una matriz posible para abordar la discusión sobre incidencia política en el seno de una organización. Esta matriz de doble entrada intenta reducir la complejidad a la hora de organizar la discusión y facilitar su abordaje, especialmente si el tema se trata en forma colectiva. La misma es útil para diferenciar, en la medida que la discusión avanza, los temas de acuerdo a dos dimensiones: tiempo y alcance territorial.

La forma de emplearla sugerida es que a medida que se discuten las ideas, puedan ser ubicadas en las distintas celdas de la matriz. Adicionalmente, se recomienda que el grupo o colectivo no pretenda agotar las discu-

Alcance Territorial \ Tiempo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Micro			
Medio			
Macro			

Tabla 1. Matriz para la discusión de incidencia política en una Organización. Elaborada por los autores.

siones sobre la estrategia para incidir de una vez y para siempre en la vida de la organización. Por el contrario, se entiende que la misma es dinámica y debe adaptarse tanto a los cambios del entorno como a los de la propia organización y sus capacidades.

Para esto puede ser de utilidad abordar la discusión desde la perspectiva de los acuerdos mínimos y no máximos de trabajo, es decir, buscar responder a la pregunta sobre cuáles son los acuerdos mínimos que necesita la organización (y los integrantes involucrados en la elaboración de la estrategia de incidencia) para poder avanzar hacia su concreción.

En la medida que se avanza en la discusión y en el llenado de la tabla, se podrá leer la misma de diferentes maneras y obtener información relevante de forma más organizada.

Por ejemplo, en la columna de corto plazo, se hallarán ideas e iniciativas que se encuentran más cercanos a proyectos o acciones concretas plausibles de ser realizadas con los recursos que cuenta la organización. Lo contrario sucede en la columna de largo plazo, donde se podrán identificar contenidos más próximos a los distintos componentes que hacen a la visión y misión institucional.

De forma análoga, al leer la tabla horizontalmente, será posible identificar con mayor facilidad los distintos ámbitos territoriales en los que se espera incidir y que la organización pretende tener actuaciones de diversa índole.

Otra utilidad refiere a que una vez finalizada la discusión colectiva, se pueden ubicar los distintos actores en las distintas celdas, esto ayudará a pensar las posibles alianzas para los distintos momentos y niveles de la estrategia.

Por último, una característica de suma utilidad resulta de considerar que las distintas acciones, proyectos, lineamientos o componentes de la visión/misión deben guardar coherencia interna. Es decir, ninguno de los contenidos de la tabla debe causar “ruidos”, resistencias o inconsistencias significativas para el grupo que la elabora.

En otras palabras, las acciones que el grupo se propone de corto plazo y escala micro no deberían sentirse reñidas con lo planteado en el mediano y largo plazo tanto de nivel medio o macro y viceversa. Detectar situaciones de ese tipo puede tomarse como indicativo sobre asuntos que requieren mayores niveles de discusión y prevenir de forma temprana aspectos críticos en la estrategia en elaboración.

DEFINICIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE UN PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA

Algunas capacidades que no pueden faltar en la implementación de la incidencia política son:

- **Pensamiento y análisis estratégico**

- **Conocimiento del tema en cuestión, y del sector donde se inserta**

- **Capacidad de trabajar en redes**

- **Capacidad de relacionarse con los medios de comunicación**

- Capacidad de uso de redes sociales

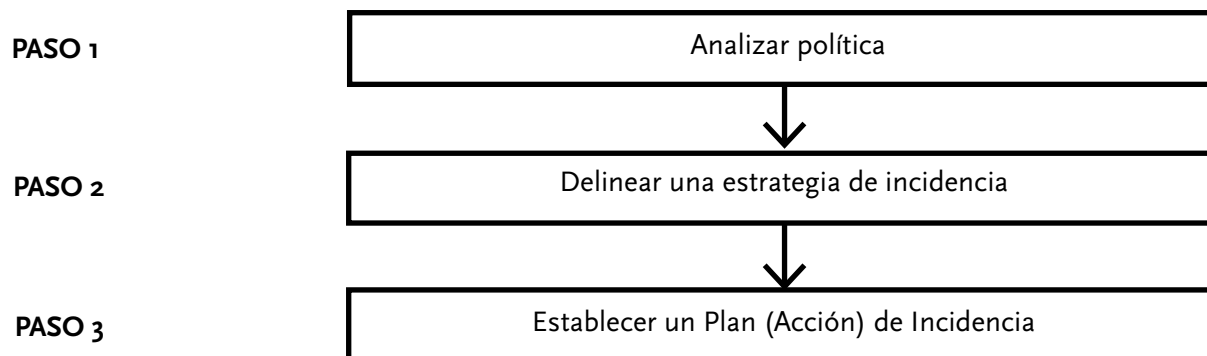
-
- Capacidad de relacionarse con autoridades responsables del problema en cuestión
-

Componentes clave para definir e instrumentar un Plan de Incidencia

1. Diagnóstico del problema
2. Propuesta de solución
3. Análisis de los espacios de decisión
4. Análisis de las relaciones
5. Autoanálisis institucional
6. Estrategia de influencia
7. Plan de trabajo
8. Evaluación y monitoreo

CAP.2

Diseño de un Plan de Incidencia, 3 pasos fundamentales



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN OSC



Por Alejandro Rosa Ubo¹

En el marco de la diversidad de organizaciones que existen en nuestro país, consideramos que las OSC en el Uruguay están llamadas a ocupar un lugar de importancia, y el mismo, no es solamente por ocuparse de necesidades específicas del ambiente que las contiene, o por ser diferentes a las organizaciones comerciales o gubernamentales. Esto se debe a que hacen algo muy diferente a estas últimas y que le es común a todas ellas. Independientemente de cuáles sean sus intereses específicos, su fin último y común, su “producto” final común, es un ser humano cambiado. Como organizaciones, son agentes del cambio humano.

CAP.3

Entendemos que esta particular característica les plantea dos grandes desafíos. El primero, es transformar a muchos de los actores con quienes interactúan en contribuyentes de su razón de ser, de la razón por la cual existen como organizaciones. Y su segundo, consolidar una comunidad, proporcionando un objetivo común a la población del ambiente donde interactúan.

Esto ha llevado a que las OSC sientan la necesidad de mejorar su funcionamiento, de forma tal que les sea posible lograr sus objetivos al mismo tiempo que se tornan sustentables. Las OSC están tomando conciencia de la necesidad de aprender sobre las herramientas y buenas prácticas de gestión que son utilizadas en otros ámbitos organizacionales, y que ya han demostrado que su adecuado diseño y uso permiten alcanzar el éxito organizacional. Se comienza a comprender con claridad, que una adecuada incorporación y empleo de las mismas permitirá afrontar los grandes desafíos y facilitará el logro de sus objetivos particulares, en el complejo y cambiante ambiente en el que están inmersas.

Todo esto también requiere que todos los integrantes de las OSC incorporen algunos conceptos básicos sobre el funcionamiento y gestión de las mismas.

¹ Consultor Organizacional especializado en gestión del cambio y mejora del desempeño humano, con actuación nacional y regional, experiencia en cargos gerenciales y en docencia universitaria.

LAS ORGANIZACIONES. NECESARIOS ASPECTOS CONCEPTUALES A SER OBSERVADOS

Las organizaciones y su racionalidad

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se pueden alcanzar mediante una actividad organizada. Una definición mayoritariamente aceptada de organización, es la planteada por el reconocido autor sobre gestión organizacional Stephen Robbins, que nos dice que una organización “*es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr un objetivo o un conjunto de objetivos comunes*”.

Esto significa, que estas unidades sociales se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos² determinados. Dicho logro se realiza mediante el empleo de medios o recursos, de forma tal que, la adecuación de los medios o recursos empleados para alcanzar dichos objetivos es lo que define lo que conocemos como racionalidad organizacional. Es decir, una organización es racional si elige y emplea los medios o recursos más adecuados para el logro de los objetivos deseados.

La comprensión de este concepto es sumamente importante para todo aquel que desarrolle actividades en cualquier ámbito de una organización, pero más lo es, para quienes la dirigen. Gran parte del arte y ciencia de administrarlas con éxito, radica en el complejo equilibrio entre el logro de los objetivos y la obtención y empleo de los medios y recursos necesarios para dicho logro. Tal es así, que denominamos *eficacia* a la medida normativa del logro de resultados, y *eficiencia* a la medida normativa de la utilización de los recursos en los pro-

² Entendemos en el ámbito organizacional el término objetivo como un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Deben ser definidos de forma tal que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ajustados a un período determinado (una fecha en la que deben ser logrados)

cesos que permiten el logro de dichos resultados.

Dada la racionalidad organizacional, una vez definido un objetivo, las organizaciones diseñan y realizan una serie de etapas, marcos, pasos y acciones adecuadamente coordinadas con la intención de obtener el resultado deseado en un determinado plazo, buscando emplear para ello la mínima cantidad de recursos necesarios. Las organizaciones buscan la *efectividad*, es decir, lograr al mismo tiempo la eficacia (los fines, *para qué* se hacen las cosas) y la eficiencia (los medios, *cómo* se hacen las cosas).

Las organizaciones como sistemas abiertos

Otro concepto muy importante que se hace necesario clarificar antes de ocuparnos de las herramientas de la planificación estratégica, es que las organizaciones son sistemas abiertos. Entendemos por sistema, a un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.

Entre el sistema y su ambiente existe una clara separación, pero esto no impide que entre ambos exista un cierto grado de relación e interdependencia. A mayor interdependencia, mayor es la apertura del sistema, lo cual puede llevar a relaciones muy dinámicas con el ambiente, que a su vez afectan su funcionamiento interno. Esto hace que los sistemas abiertos deban adaptarse a su ambiente, modificando su estructura y sus procesos internos. Esto implica, que la sobrevivencia de un sistema abierto no sería posible sin un continuo flujo de entrada de insumos, transformación de los mismos y salida de resultados en equilibrio dinámico con su ambiente. Las organizaciones son sistemas abiertos en continuo equilibrio dinámico con el ambiente que las contiene, y diseñadas con una racionalidad que busca la efectividad. Para poder alcanzar dicha efectividad, deberán reunir tres condiciones esenciales:

1 El logro de los objetivos organizacionales

2 El mantenimiento del sistema interno

3 La adaptación al ambiente externo

Existen indicadores o medidas que las organizaciones pueden emplear para saber cómo están logrando desempeñarse en este aspecto. Los más comúnmente utilizados son:

- **Producción**, representa la capacidad de producir las salidas o resultados organizacionales en cantidad y calidad

- **Eficiencia**, la relación entre las salidas y las entradas, como elemento que predispone a la eficacia (se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/producto, costo/tiempo o costo/beneficio)

- **Satisfacción**, la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a los actores o grupos con los cuales interactúa

- **Adaptabilidad**, es el mecanismo por el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es su tiempo de reacción y respuesta a los cambios ambientales, para lo cual debe generar la capacidad de percibirlos tanto externa como internamente

- **Desarrollo**, toda organización debe invertir en ella misma para incrementar su capacidad de realización, crecimiento y desarrollo, tanto en sus elementos tangibles como intangibles. Propiciando fundamentalmente la capacidad de aprender y de innovar de sus integrantes, como forma de garantizar dicho desarrollo

Todo lo anteriormente expresado, lleva a considerar seriamente que toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de sobrevivencia y garantizar su sustentabilidad.

Las organizaciones y sus participantes

Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus integrantes internos: propietarios, administradores y empleados. Actualmente, sabemos que toda organización es un sistema abierto, racionalmente diseñado y en continua interacción con el ambiente en que está inmersa para el logro de sus objetivos. Por lo cual, son muchos más los participantes o actores que interactúan con ella y que influyen con diferentes niveles de incidencia e impacto en el proceso que busca lograr los objetivos organizacionales.

Este aspecto es sumamente importante, ya que es muy amplia, variada y con diferentes grados de incidencia la cantidad de actores que influyen en el proceso, impactando concretamente en la toma de decisiones de la organización. Piense en todos aquellos actores que con su “no” pueden bloquear su organización, y se dará cuenta de cuán vulnerable puede ser ante varios de estos actores. De tal forma, cobra especial relevancia que se desarrollen vínculos sanos y adecuados con ellos, considerándolos y tratándolos como “socios” de su organización. En este sentido, los “socios” más comunes de las organizaciones son:

- **Propietarios**

- **Clientes, usuarios, beneficiarios, socios, consumidores o contribuyentes**

- **Directiva, empleados y voluntarios**

- **Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etc.)**

- **Gobierno y autoridades locales**
-
- **Comunidad y sociedad**
-

Otra forma muy común en que son llamados estos “socios” en la bibliografía sobre organizaciones es con el término *grupos de interés* (“*stakeholders*” en inglés). Es decir, los grupos de interés o socios son el público (personas u organizaciones) que tiene algún interés en la organización y que participa directa o indirectamente en los resultados de la misma, mediante su capacidad de influir o ser influidos por estos resultados. Al contribuir de alguna manera con el propósito de la organización, también esperan algún beneficio de esa contribución.

Como sistema abierto que es, la organización está implicada en una mutua y constante adaptación con su ambiente y por lo tanto con los grupos de interés que en él habitan. Adaptación que tiende a buscar un equilibrio que nunca se alcanza completamente, ya que los cambios en las necesidades, objetivos y las relaciones de poder son constantes. Esta dinámica adaptativa pasa a ser parte de la vida organizacional mediante un proceso continuo cuya regla es el cambio y el ajuste. La organización necesita tener una idea clara sobre lo que esperan de ella los distintos grupos de interés con los cuales interactúa, a fin de atender de manera equilibrada a los diferentes intereses de los mismos.

Las organizaciones y el necesario proceso administrativo

La obtención de los recursos que la organización toma del ambiente externo y su aplicación al proceso que finalizará en el resultado organizacional bajo la forma de productos o servicios requiere que las actividades necesarias sean realizadas de la mejor forma posible. La administración constituye la manera de hacer las cosas de forma tal que sea la mejor posible, con más facilidad y más éxito. La administración incluye la coor-

dinación de recursos humanos y materiales, además de la aplicación de determinadas técnicas para el logro de los objetivos organizacionales.

Los recursos organizacionales pueden clasificarse en forma genérica en cinco tipos:

- 1 **Físicos o materiales**, edificios, instalaciones, equipos, materias primas, materiales, etc.
- 2 **Financieros**, el dinero en forma de capital que garantiza la adquisición de los demás recursos.
- 3 **Humanos**, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización.
- 4 **Mercadológicos**, son los que permiten localizar, entrar en contacto e influir en los beneficiarios o usuarios de los productos y servicios que brinda la organización.
- 5 **Administrativos**, son todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización.

La administración no es una ciencia exacta, es una ciencia social, trata fundamentalmente con personas en el ámbito organizacional y no significa solamente ejecutar tareas u operaciones, sino básicamente lograr que sean ejecutadas por las personas en conjunto. Por lo tanto, el administrador no es aquel que ejecuta tareas, sino básicamente, el que consigue que otros las realicen. El administrador de una organización, independientemente si dicho rol es desarrollado por una sola persona o por un grupo, asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr el mejor desempeño posible a través de las personas que la integran y de todos los demás recursos de la misma.

Esta manera de hacer las cosas de la mejor manera posible, requiere combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales, o sea, lograr efectividad. El administrador debe ser capaz de lograr

con efectividad los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que logra un alto grado de satisfacción entre las personas que realizan las tareas para lograrlos y entre los usuarios o beneficiarios que los reciben. El hecho de que el administrador sea el responsable de lograr este triple resultado, le imprime un papel de suma relevancia en la organización, ya que él debe imprimir dirección y rumbo a la misma, proporcionar liderazgo a las personas y decidir cómo y dónde se deben disponer los recursos para alcanzar los objetivos.

En consecuencia, la administración es un proceso³ que implica realizar cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los integrantes de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles para lograr los objetivos establecidos.

- **Planeación**, es la primera función administrativa y define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo, lo que implica definir los objetivos futuros de la organización y decidir sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos.

- **Organización**, refleja la manera en que la organización intenta cumplir con los planes e implica el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros o áreas de la organización, para conseguir los objetivos fijados.

- **Dirección**, representa la puesta en marcha de lo planeado y organizado. Por lo tanto, incluye el empleo del liderazgo para activar y motivar a las personas y equipos a alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Control**, es el acompañamiento, monitoreo y eva-

³ Proceso, en el ámbito organizacional, significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas, o sea, un método para ejecutar ciertas actividades.

luación del desempeño de la organización para verificar si se ejecuta adecuadamente lo planeado, organizado y dirigido, de modo que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales y realizar los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

El proceso administrativo es permanente y continuo, siempre se está completando y repitiendo de forma interactiva, las cuatro funciones administrativas interactúan de forma de influenciar y dejarse influir unas con otras. Esto hace que el proceso deba ser visto en totalidad y globalidad y no como funciones aisladas que pueden ser operadas independientemente unas de otras. Ninguna de ellas se puede gestionar sin establecer una estrecha relación con las otras.

LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRATEGIA

Como ya hemos visto anteriormente, las organizaciones son creadas con un determinado fin, están inmersas en un ambiente que las influye y sobre el que también ellas influyen, del que obtienen sus recursos y al que brindan sus productos y servicios. En función de la búsqueda del logro de sus objetivos, la organización tiene un comportamiento global orientado al largo plazo que busca dar respuesta a las condiciones del ambiente que la rodea. Es este comportamiento orientado al logro de sus objetivos de largo plazo y estrechamente vinculado con el ambiente y sus condiciones, lo que identificamos como estrategia organizacional.

La estrategia organizacional se define entonces, como un plan amplio y genérico desarrollado para conducir la organización al logro de sus objetivos a largo plazo. Esto implica que se deban definir objetivos organizacionales para el largo plazo, los cursos de acción para alcanzarlos y la asignación de recursos necesarios para lograrlo.

Cuando hablamos de estrategia, debemos tener en cuenta que este comportamiento organizacional para el logro de sus objetivos se encuentra orientado e influi-

do por una manera de pensar, de ver las cosas, por el fin que la organización se propone y por la imagen de futuro que tiene de sí misma. Estamos hablando aquí, de los aspectos filosóficos que toda organización tiene, su misión, valores y visión, los cuales pueden o no estar formalmente definidos y comunicados, pero siempre existen.

La misión organizacional

La misión de una organización define el papel de la misma dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. Debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo -el tipo de necesidad a satisfacer constituye el negocio en que se desempeña la organización- y no de ofrecer un simple producto o servicio. Una definición de misión organizacional debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?

Responder estas preguntas, implica que la organización identifique cuáles son las *necesidades u oportunidades* de su entorno (si el negocio se mantiene o hay que redefinirlo), que verifique si están a la altura de sus fuerzas o las exceden (si se es competente) y en que realmente creen sus integrantes (*compromiso*), ya que un trabajo no puede ser bien logrado sin la participación comprometida de quienes lo realizan.

La redacción de la misión tiene que ser clara, simple y enunciada de manera operativa, debe centrarse en lo que la organización realmente intenta hacer y luego ejecutarse de forma que todos los integrantes de la misma puedan decir: **“esta es mi contribución al logro de los objetivos”**.

Los cambios en el ambiente, en sus características o en las necesidades percibidas, normalmente obligan a redefinir el negocio en que está la organización, y por consiguiente llevan a actualizar la misión; esto se debe a que el fundamento de la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los usuarios o beneficiarios y no el proceso productivo de la organización.

Los valores organizacionales

Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual, indicando lo que se puede hacer o no, lo que es correcto o no, lo que es o no es importante. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que derivan de algunos supuestos básicos –como los supuestos sobre la naturaleza humana-, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional⁴. Cada organización construye su sistema de valores identificando primero cuáles son los valores importantes para ella y luego ordenándolos en forma jerárquica en función de cuán significativo es cada uno con respecto a los demás seleccionados. La importancia de un sistema de valores organizacional, radica fundamentalmente en que la forma de cumplir la misión organizacional es tan trascendente como la misión en sí. Esto implica que este sistema de valores sea puesto de manifiesto en la actividad cotidiana de la organización por parte de todos sus integrantes y en particular en la conducta habitual de las figuras referentes de la misma.

La visión organizacional

La visión organizacional es una imagen compartida de lo que los miembros de la organización esperan que ésta sea o llegue a ser en el futuro. La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar.

⁴ La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las experiencias que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que la organización tiene, es su forma de interpretar la realidad y constituye un modelo para manejar sus asuntos.

La visión debe motivar e inspirar, ser clara y concreta, factible, apegada a los valores más elevados y fácil de comunicar. Una definición de visión organizacional debe dar respuesta a preguntas como: ¿Cómo nos vemos dentro de cinco años? ¿Qué clase de organización queremos ser? ¿Realmente qué queremos hacer o crear? ¿A qué valdría comprometernos en diez años?

Una declaración de visión debe capturar en palabras o imágenes el futuro deseado para la organización, a largo plazo. Es más importante por lo que logra que por lo que es, al decir de Peter Senge “*Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder*”. Es más que un sueño o conjunto de esperanzas. Es un compromiso.

La falta de una visión es enormemente perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus integrantes en cuanto a sus prioridades en un ambiente siempre cambiante y competitivo.

Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia organizacional es el proceso para determinar los cursos de acción adecuados para alcanzar los objetivos definidos, teniendo en cuenta el ambiente (donde se localizan oportunidades y amenazas) y considerando los recursos de que dispone o puede obtener la organización. Esto implica armonizar tres variables:

- Los objetivos organizacionales que se deben alcanzar

- El análisis ambiental (muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de las condiciones ambientales)

- El análisis organizacional (muestra la capacidad interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer)

El análisis ambiental se refiere al examen de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, los desafíos, contingencias y las oportunidades en el contexto ambiental que rodea la organización. Se debe tener en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgos que rodean la organización. Para ello, es necesario enfocar en los componentes del microambiente (beneficiarios, usuarios, proveedores, otras OSC y agencias reguladoras públicas) y los principales factores del macroambiente (variables económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, políticas, demográficas y ecológicas).

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional se refiere al examen de:

- las condiciones actuales y futuras de la organización

- sus recursos disponibles y necesarios (incluida la tecnología)

- potencialidades y habilidades

- fortalezas y debilidades

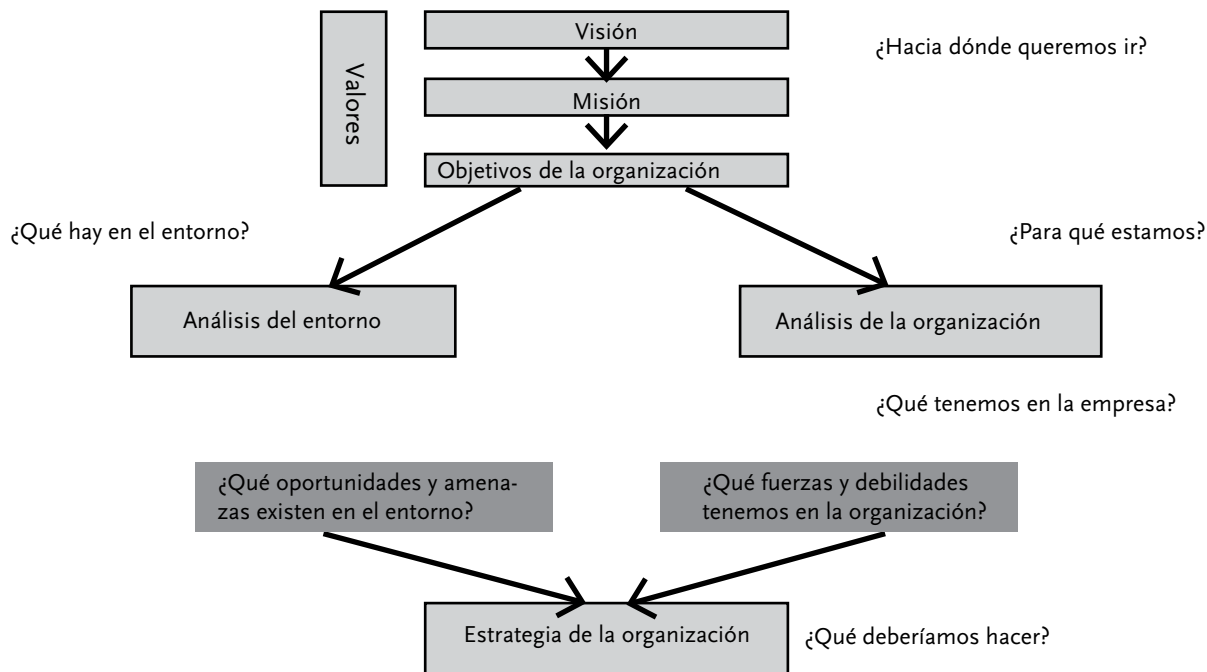
- estructura organizacional

- capacidades y competencias

Se debe tener en cuenta en primer lugar cuál es el *negocio*⁵ de la organización, para luego considerar *qué* genera la organización (productos o servicios de valor),

⁵ Desde el punto de vista organizacional entendemos por *negocio* aquel ámbito en que la organización satisface verdaderamente la necesidad de su usuario/beneficiario/cliente, así como sobre el valor percibido de su producto o servicio. A modo de ejemplo: *El negocio de una empresa de aviación comercial NO es la operación de aviones NI la venta de pasajes. Su negocio es transportar personas.*

cómo lo elabora (calidad, costo, productividad), para quién produce (beneficiarios, usuarios, comunidad, instituciones públicas y otras OSC) y con qué produce (tecnología, personal, recursos propios o de terceros y proveedores), para tener una clara idea de sus ventajas competitivas y de cómo utilizarlas mejor. El análisis organizacional busca localizar los factores críticos de éxito de la organización.



CAP.3

Con el análisis ambiental y el análisis organizacional, la organización clarifica ciertos conocimientos de sus potencialidades, del contexto externo que la rodea y de sus posibilidades de éxito en determinadas direcciones.

La estrategia sólo se podrá formular, cuando exista una clara comprensión de hacia dónde quiere ir la organización, hacia donde está yendo y en qué ambiente se encuentra.

ANÁLISIS FODA

Para formular estrategias que reflejen el análisis ambiental y las condiciones internas de la organización, capaces de conducir a la realización de la misión y lograr los objetivos organizacionales, una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se basa en el supuesto de que los responsables de la organización deben identificar y eva-

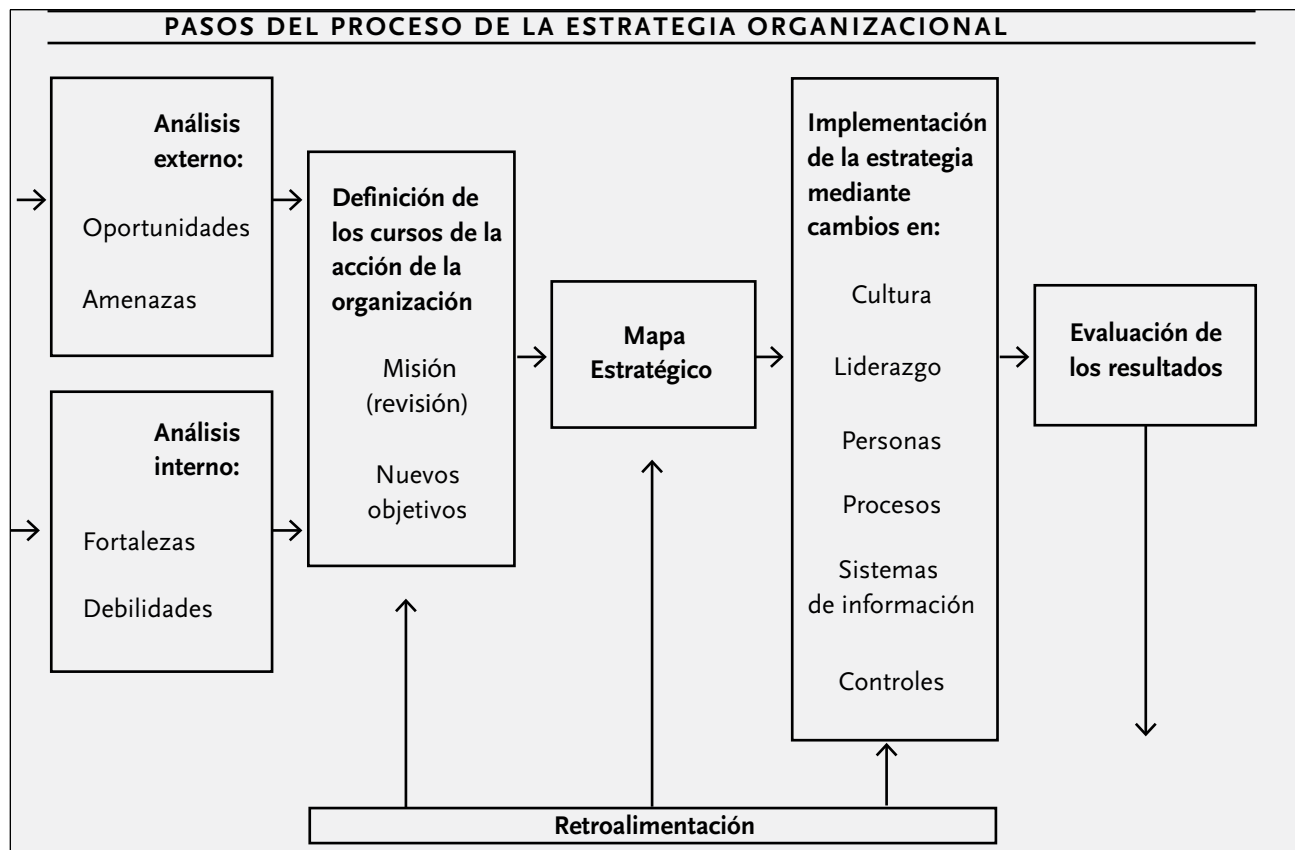
luar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la misma frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional. En este sentido se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. El producto o servicio ofrecido por la organización constituye uno de los principales aspectos de este enfoque.

CAP.3

<i>Análisis interno:</i>
Cosas sobre las cuales tengo control (encuestas, bienes, capacidades, procesos, etc.)
FORTALEZAS
Cualidades que caracterizan a la organización, y que pueden constituir puntos de apoyo para avanzar en el cumplimiento de la Misión.
<i>Acción: Capitalizar</i>
DEBILIDADES
Características o comportamientos de la organización que es necesario eliminar o minimizar para lograr mayores niveles de efectividad.
<i>Acción: Reconocer</i>

<i>Análisis externo:</i>
Cosas sobre las cuales no tengo control (datos del entorno, datos del rubro, beneficiarios, otras organizaciones, etc.)
OPORTUNIDADES
Factores del entorno que la organización no puede provocar pero que, identificados y aprovechados convenientemente, pueden situarla en una posición ventajosa
<i>Acción: Invertir</i>
AMENAZAS
Factores del entorno que no se pueden impedir, pero que de ocurrir sin que se prevea una acción consecuente por parte de la organización, podrían afectar el funcionamiento del sistema y dificultarán el cumplimiento de su Misión
<i>Acción: Identificar</i>

A modo de síntesis gráfica proponemos el siguiente cuadro con los pasos del proceso de la estrategia organizacional.



CAP.3

MAPA ESTRATÉGICO

Definida la estrategia, la misma debe plasmarse de forma tal que pueda ser visualizada y comprendida por toda la organización para permitir su correcta implementación. Este aspecto lleva a que la organización deba alinearse estructural y operativamente con la estrategia definida, identificando objetivos y procesos operacionales que la pongan de manifiesto en las tareas diarias de todos los integrantes de la organización, haciendo además, que ésta sea un proceso continuo.

Como vimos cuando hablamos de la formulación de la estrategia, la organización debe generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios o beneficiarios, y que además, representen un

valor para los mismos. La creación de dicho valor se logra potenciando aquellos elementos de la organización que normalmente son considerados como sus activos intangibles: *el capital humano* (los conocimientos, habilidades y actitudes de sus integrantes, la organización del trabajo y el comportamiento en el trabajo), *el capital de información* (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica) y *el capital organizacional* (la cultura, el estilo de liderazgo, la alineación de los integrantes con la estrategia organizacional, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento⁶).

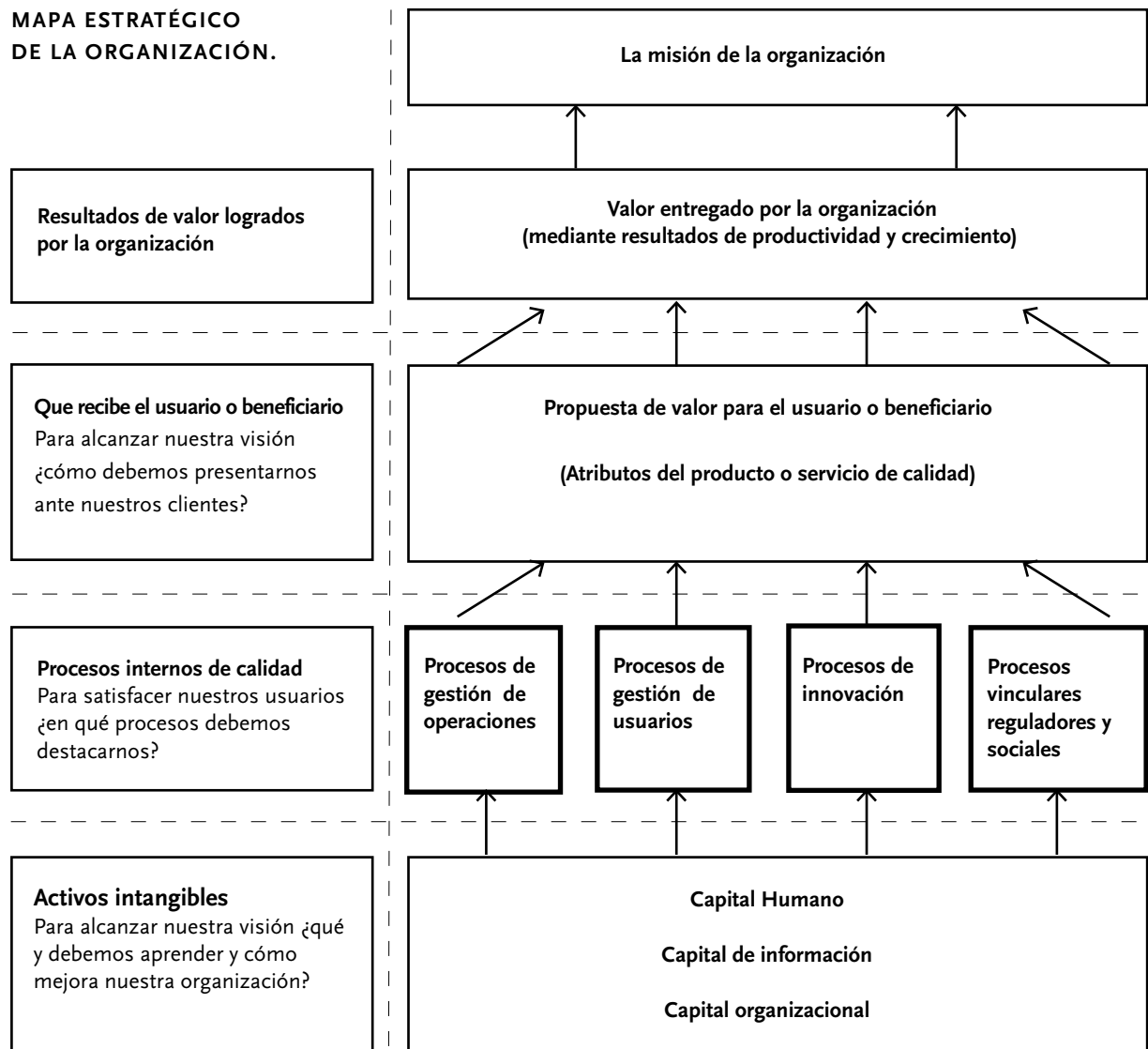
6 Los autores Nonaka y Takeuchi definen la Gestión del Conocimiento como: "la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas".

A partir de los cursos de acción estratégicos definidos, se puede proceder a la articulación de los activos intangibles con los procesos internos de la organización. Esto posibilita la creación y entrega de productos y servicios de valor para los usuarios y beneficiarios (lo que también implica que dichos procesos internos deban ser de calidad), quienes mediante la adquisición de los mismos, permiten un adecuado desempeño finan-

ciero o rentabilidad para la organización.

La representación de las relaciones de causa y efecto entre los activos intangibles, los procesos internos de calidad, los objetivos organizacionales deseados (productos y servicios de valor) y la rentabilidad, presentadas visualmente a través de un diagrama, es lo que denominamos **el mapa estratégico de la organización**.

CAP.3



Estas relaciones de causa y efecto entre los elementos citados, pueden visualizarse más fácilmente a partir de la determinación de objetivos de mejora para cada uno de ellos, de forma tal que la mejora y alineación de los activos intangibles con la estrategia posibilite una mejora en los procesos, lo que a su vez, induce al éxito al brindar productos y servicios de calidad desde el punto de vista del usuario o beneficiario final, lo que a su vez, posibilita el logro de los objetivos estratégicos organizacionales (que normalmente se orientan al crecimiento y la rentabilidad).

A partir de la definición de estos objetivos de mejora, se determina: la meta deseada para cada uno de ellos y forma de medirla (con indicadores apropiados, ya existentes o diseñados específicamente), las acciones necesarias para lograrlos (que conforman el plan operativo de la organización) y la asignación de recursos financieros para dichas acciones (que conforman el presupuesto de la organización).

Como puede observarse en el mapa estratégico genérico arriba presentado⁷, al estar toda la organización alineada con su estrategia se logra un alto grado de preparación que le permite tener una mayor probabilidad de éxito en la búsqueda de sus objetivos.

7 Diagrama inspirado en Kaplan y Norton "Mapas Estratégicos"

TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Por Eduardo Aparicio¹



La rendición de cuentas tiene cada vez más vigor en las sociedades democráticas del mundo y es —o debería ser— obligatoria para todos aquellos organismos que dependan de dineros públicos. A nivel privado, sin embargo, las normas de transparencia son distintas: no es obligatorio ser transparente, por lo cual la transparencia y la rendición de cuentas se transforman en características éticas y de procedimiento y por lo tanto en fundamentos de confianza social. El presente capítulo busca abordar las temáticas de la conveniencia organizacional y el destaque ético que tiene la rendición de cuentas para las OSC.

CAP.4

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE RENDIR CUENTAS Y SER TRANSPARENTE?

Rendición de cuentas y transparencia son dos fenómenos intrínsecamente unidos que deben tender a la generación de sinergias. Los mismos contribuyen a legitimar las organizaciones en el concepto y el imaginario social y contribuyen a fortalecer su institucionalidad y a mejorar sus prácticas de participación e incidencia.

¿Qué es la rendición de cuentas?

La rendición de cuentas está lejos de ser un concepto acabado. Como tantos otros, se trata de un tema en debate y en construcción, y no existe una única visión sobre el mismo. Se interpreta de forma distinta según la

naturaleza de las entidades que la impulsan, sean organizaciones sociales, gobiernos, gremios, universidades o empresas.

Cuando hablamos de rendir cuentas, nos referimos a muchos procesos relacionados. La rendición de cuentas no es una cuestión circunscripta a la dimensión económica de las organizaciones, sino que trasciende las consideraciones y connotaciones financieras. Es algo que se vincula al trabajo cotidiano, a nuestro sistema de relaciones, a la misión y objetivos de la institución, al desempeño y el estilo de dirección de sus autoridades, a las cuestiones de gobernanza interna en un sentido amplio y abarcador.

Los objetivos de la rendición de cuentas son de muy diferente índole, pudiendo ir desde el mero cumplimiento de la legalidad hasta la búsqueda de legitimidad

¹ Licenciado en Desarrollo por la Universidad de Ginebra-Suiza. Secretario Ejecutivo de Compromiso Social Cooperativa.

social o la mejora o aprendizaje organizativo.

Apunta a dos focos:

1 los contextos en los cuales actúa la organización;

2 el núcleo de sus animadores y colaboradores directos.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR TRANSPARENCIA?

La transparencia de una organización responde a la medida en que ésta rinde cuentas de su accionar a todos aquellos involucrados con su inserción social. **La transparencia definida en apretada síntesis, significa: mostrar.**

Las organizaciones, además de ser transparentes en su gestión, deberían serlo también en su dirección. Tendrían que ser capaces de mostrar que el comportamiento de sus responsables ha sido ético, que las decisiones adoptadas han sido justas, que han intentado prevenir en lo posible conflictos de intereses y que las actuaciones se han realizado representando los intereses de quienes han confiado en la organización. Por ello, la transparencia en las organizaciones va más allá de los buenos resultados en la gestión².

LEGITIMIDAD DE LA SOCIEDAD CIVIL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas está indisolublemente ligada a la noción de legitimidad e identidad del sector no lucrativo (léase Sector Estatal y Tercer Sector u OSC), que es una resultante de los procesos de organización de la sociedad civil. Puede ser considerada como uno de los pilares de su sustentación. La legitimidad da lugar al

² Por buena gestión se entiende la utilización de principios, normas y procedimientos que aseguren que la misma se hace con criterios justos, no discriminatorios, entre todos los posibles participantes (beneficiarios, proveedores, contrapartes, etcétera).

“contrato social” entre las OSC y la sociedad en su conjunto. Es bueno recalcar que las OSC existen gracias a la confianza que infunden a la sociedad y para mantener dicha confianza es imprescindible una gestión económica transparente.

Si bien es cierto que a nivel global las OSC han transitado por etapas de cuestionamientos, también lo es que han logrado un recorrido de fuerte legitimidad. En América Latina, los procesos sociales posdictatoriales dieron lugar a la proliferación de OSC. En Uruguay surgieron muchas organizaciones ambientalistas a finales de la década de 1980 y en el transcurso de la de 1990. El impacto de cada una ha variado con el tiempo y las circunstancias, pero es indudable que la posibilidad de incidir de los “grupos ambientalistas” en el mediano y largo plazo depende de su capacidad de insertarse socialmente en temas de actualidad, de **aggiornarse** a las nuevas formas de comunicarse que ha desarrollado la humanidad y a ser creíbles y dignas de confianza para la sociedad (socios, periodistas, autoridades, sponsors, etc.).

En definitiva, una de las finalidades esenciales de la rendición de cuentas es contribuir al fortalecimiento de la legitimidad: se rinde cuentas para ser transparente y creíble ante la sociedad.

CAP.4

Los involucrados y los actores en los procesos de Rendición de Cuentas

El proceso de implementación de prácticas de transparencia y rendición social de cuentas pone de manifiesto la necesidad de construir espacios de confianza y colaboración entre las OSC que trabajan en diversos sectores y con variedad de actores. Se trata de incluir a agentes estatales y no estatales, relacionados con el tercer sector o ligados al mundo empresarial.

TEMAS CLAVE PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

MEJORAR LA CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

A través de los procesos de evaluación continua que implica la rendición de cuentas se incrementa la capacidad de reacción e intervención de las OSC, frente a nuevas necesidades detectadas, surgidas de las propias realidades de los actores involucrados, así como las de los contextos (sociales, políticos, económicos y culturales) que se vinculan con sus campos propios de actuación.

MEJORAR EL IMPACTO SOCIAL DE LAS ACTUACIONES

La rendición de cuentas acarrea el beneficio de alimentar los procesos de evaluación, revisión y mejora continua de las intervenciones. Tanto por algunos aspectos de sus bases de sustentación como por las posibilidades (estilos, modalidades) de funcionamiento, estas organizaciones encuentran dificultades para colocar la perspectiva de los impactos en su actuación cotidiana. A veces no poder examinar y analizar lo que se hace, se convierte en una debilidad. Así, los procesos de rendición de cuentas aportan valores secundarios, como contribuir a habilitar los ajustes de las intervenciones, porque siempre imponen el desarrollo de un análisis permanente de la praxis, el cual facilita los aprendizajes de aquellas que pueden ser consideradas “buenas prácticas” que conducen a su réplica y difusión.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Se puede considerar como un beneficio y consecuencia de la rendición de cuentas, pero también es un objetivo en sí mismo. Los procesos organizacionales y las dinámicas de trabajo que implica la rendición de cuentas se identifican como un mecanismo que sirve para madurar como organización.

PREGONAR CON EL EJEMPLO

Si las OSC quieren ser creíbles, deben ejercer la corresponsabilidad que exigen a las administraciones públicas o a las empresas y pregonar con el ejemplo rindiendo cuentas. No se trata de una cuestión de otros, sino de un asunto propio.

MEJORAR LA IMAGEN

Si bien los objetivos de la rendición de cuentas se suelen identificar con aspectos relacionados con la ética, el compromiso y la mejora institucional, también tienen que ver con finalidades de carácter más pragmático, vinculados a la imagen de la organización.

¿A quiénes debemos rendir cuentas?

La construcción de un verdadero sistema de rendición de cuentas exige que cada organización o grupo tenga en cuenta su misión, estrategias, el conjunto de sus relaciones, sus necesidades y expectativas. En el entorno de la organización se ubican distintos interesados que esperan la expresión de su rendición de cuentas: beneficiarios o población objetivo, comisión directiva, comisión fiscal, socios, voluntarios, donantes y las autoridades estatales, que esperan el cumplimiento de los requerimientos legales.

En resumen, hay una diversidad de públicos a los cuales se dirigen los procesos de rendición de cuentas. Los tipos de audiencia varían de acuerdo a la misión de las instituciones y las diversas estrategias (Figura 4-1).

LA DIVERSIDAD DE PÚBLICO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

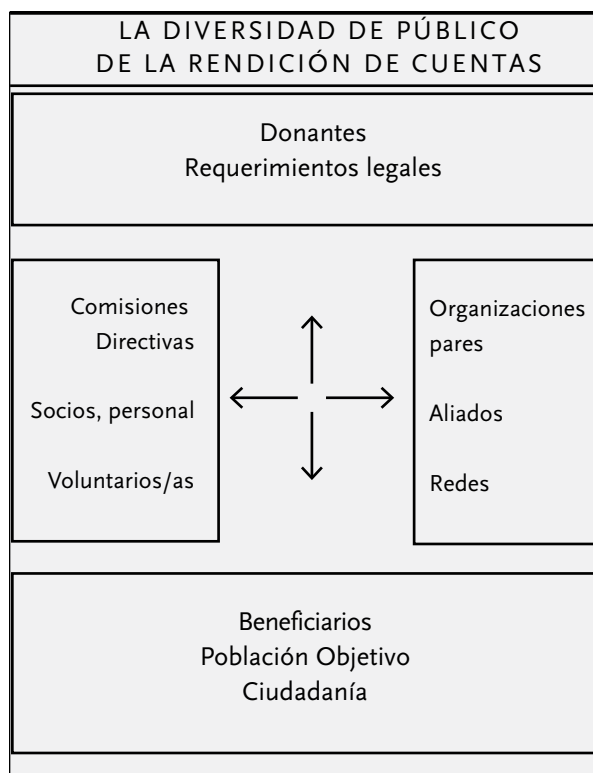


Figura 4-1. Esquema conceptual de los diversos públicos a los que se puede rendir cuentas. Fuente: ICD, 2013.

LAS PRÁCTICAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN URUGUAY

El Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) es una organización especializada y experta en la temática de la rendición de cuentas. En 2007, trazaba algunas líneas fundamentales para caracterizar la situación en Uruguay:

“En Uruguay está apareciendo de manera aún incipiente pero firme, el reconocimiento de la necesidad e importancia de incorporar como un valor fundamental la cultura de la rendición de cuen-

tas y la transparencia en todos los actores sociales, públicos y privados. Este interés contrasta con la falta de maduración que aún presentan estas ideas en el campo de las organizaciones de la sociedad civil, observándose la ausencia de desarrollos conceptuales sólidos y de prácticas innovadoras y consensuadas.”

También pesan y gravitan factores como: a) el “secretismo” que está extendido y arraigado en la vida social de nuestro país; b) la falta de competencia de las organizaciones; c) escasa e insuficiente formación-capacitación de sus cuadros.

En los últimos años se percibe una tendencia a un mayor reconocimiento y adopción de la rendición de cuentas como práctica en la cultura de las organizaciones. En esta evolución, no hay que descartar la influencia positiva que tiene la mejora de la calidad de la democracia en el país, la cual permea a la sociedad en su conjunto. Finalmente, es bueno señalar que los temas ambientales hoy ocupan un lugar diferente en la agenda pública y tienen un mayor peso en el quehacer y las preocupaciones ciudadanas.

¿Cómo rendir cuentas desde las OSC?

Con la finalidad de ilustrar aspectos centrales de la rendición de cuentas, mencionaremos algunos de los instrumentos a los cuales se recurre con mayor frecuencia:

1 Los informes públicos. Generar información de calidad y pertinente es clave. Exponer la misma ante diferentes públicos en instancias presenciales y en documentos impresos o accesibles en la web es vital para asegurar la apertura de la organización, representando una alternativa clara al “secretismo”.

2 Las evaluaciones y las mediciones de desempeño. La evaluación ha sido una herramienta y a la vez un proceso para las organizaciones de la sociedad civil. Las evaluaciones internas (por ejemplo un reporte anual

de desempeño basado en un cuadro de indicadores) se pueden combinar con evaluaciones externas (por ejemplo una auditoría económica llevada a cabo por un auditor).

3 Los mecanismos participativos y consultivos. La participación y la consulta con la comunidad son aspectos importantes de la rendición de cuentas.

4 La autorregulación. El “regularse a sí mismo”, la capacidad basada en la autocrítica de la propia práctica, es un mecanismo al cual las OSC recurren cada vez más.

5 La certificación. Mientras la autorregulación en sus distintas formas se refiere esencialmente a la disposición voluntaria de una organización o al trabajo conjunto entre distintas organizaciones, la certificación tiene participación de una agencia externa. Es entonces un agente externo quien valida, analiza y finalmente “certifica” la organización en cuestión (en estos temas pueden tomar partido las normas ISO y los correspondientes reguladores de las mismas y/o el Instituto Nacional de Calidad).

ALGUNAS SUGERENCIAS BÁSICAS Y
RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- Contar con una página web o un blog actualizada/o.
- Tener un espacio reservado a los miembros (acceso exclusivo) donde incluir actas, documentos internos, etc.
- Presentar en forma clara y accesible la información económica y financiera.
- Mantener un boletín (ya sea en soporte papel o electrónico).
- Aclarar quiénes son las contrapartes, donantes y

fuentes de financiamiento.

-
- Dar a conocer públicamente los convenios y acuerdos con organizaciones estatales y no estatales.
 - Mencionar los resultados de las principales acciones.
 - Realizar reuniones públicas de información y presentación de resultados.
-

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



Por Matías Medeiros¹

El presente artículo pretende brindar insumos a los lectores para pensar mejor la comunicación en nuestras organizaciones en función de los objetivos que nos planteamos. No se trata de brindar certezas ni soluciones a los problemas o necesidades de comunicación que podamos tener, sino de aprender a pensar mejor los procesos comunicacionales para lograr hacernos las preguntas adecuadas cuyas respuestas nos ayuden a generar una comunicación más efectiva.

Los contenidos están organizados en dos partes bien diferenciadas donde cada subtema termina con una serie de preguntas orientadoras. En la primera parte abordaremos el Análisis Comunicacional a través del cual podremos entender mejor los procesos de comunicación donde queremos incidir para luego desarrollar un Plan de Comunicación, asunto que será abordado en la segunda parte. Ambas secciones terminan con un producto que será de utilidad para mejorar la comunicación en nuestras organizaciones, la Matriz de Análisis (producto de la primera parte) y el Plan de Comunicación (producto de la segunda parte). Hacia el final del artículo realizamos una descripción de algunos productos comunicacionales y los medios de circulación posibles.

CAP.5

DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE COMUNICACIÓN

Definiremos el término comunicación a partir de su raíz etimológica, es decir, cómo es la historia de este término, su surgimiento y evolución. Si indagamos en ello nos daremos cuenta que el término proviene del latín “**communis**” que significa **común**, por lo cual podríamos decir que comunicar significa transmitir ideas, sentimientos, sensaciones, con el objetivo de

ponerlos “en común” con otros. Si indagamos un poco más encontraremos que la palabra **communis** se genera a partir del prefijo indoeuropeo “**kom**” que significa **junto o cerca de**, y la palabra **munis** deriva de la raíz “**mei**” (también indoeuropea) que significa **cam- biar, mover**.

Resumiendo, podríamos decir que si nos basamos en la etimología del término, la comunicación es aquello a través de lo cual nos acercamos a los demás pero que además supone un cambio o un movimiento, es decir que supone un **intercambio**. Por ende, si luego de comunicarme con otros me voy con lo mismo que llevé, en realidad no hay comunicación, por lo cual **escuchar**

¹ Consultor en Comunicación, Coordinador del Programa Socio Ambiental de El Abrojo, Director de Corumbá Creación Colectiva.

es parte esencial de la comunicación, y generalmente la parte que más nos cuesta. Nuestra capacidad de escucha será entonces un elemento central a tener en cuenta cada vez que queramos comunicarnos.

PRIMERA PARTE / ANÁLISIS COMUNICACIONAL

Comunicarse - Relacionarse - Intercambiar

Comencemos elaborando un esquema sencillo donde nosotros somos A y queremos comunicarnos con un sujeto B (persona, organización, comunidad, público, etc.) (Figura 5-1).



Figura 5-1. Esquema de comunicación centrado en el mensaje (contenido y transmisión)

Para comunicarme con B en primer lugar debo tener algo para decir, una intención de por qué quiero comunicárselo y para ello elaborar un mensaje. Hasta aquí nada nuevo ni complejo, de hecho es lo que hacemos habitualmente en nuestra vida cotidiana utilizando diversos lenguajes, medios y tecnologías. Luego nosotros haremos una evaluación de cómo fue recibido nuestro mensaje y su eventual eficacia. ¿Me habrá entendido? ¿Llegó la información? ¿Fue de su interés? ¿Lo convencí de tal o cual acción?, etc.

Ahora bien, cuando operamos de esa manera estamos reduciendo la comunicación a la mera transmisión de información bajo el esquema básico de emisor-mensaje-receptor y luego simplemente analizamos el *feedback*, es decir, qué generó el mensaje en quienes lo recibieron. Podríamos decir además, que este esquema centra su atención en el mensaje, su elaboración y transmisión, dejando en un segundo lugar lo que quizás sea lo más importante: el/los sujeto/s con quien

queremos comunicarnos (B), además de nosotros mismos (A), el contexto (C) en el que nos comunicamos, entre otra diversidad de factores que influyen en el proceso de comunicación (Figura 5-2).

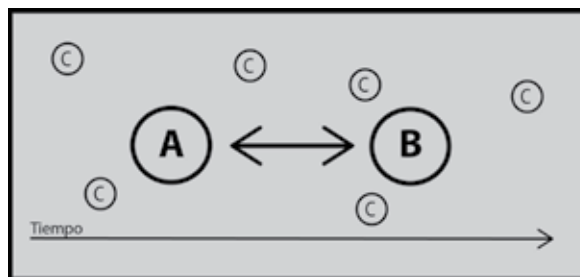


Figura 5-2. Esquema de comunicación centrado en el proceso de relaciones.

En la comunicación interpersonal, sea directa o mediada, no sólo se transmite información, sino que se establecen formas de relacionarse y vincularse. Hay un **nivel de contenido** y un **nivel de relación**. En el nivel relacional lo que estamos es definiéndonos a nosotros mismos y a cómo esperamos que sea esa relación. Estamos diciendo “así nos vemos”, estas cosas hacemos y las hacemos de esta manera.

¿Por qué es importante identificar estos niveles? Pues por ejemplo, si somos parte de un equipo técnico y suponemos que los productores rurales con quienes trabajamos no utilizan sistemas biológicos de fertilizantes porque “no saben” o “no lo conocen bien”, la solución sería simplemente informarles mejor sobre las bondades de estos sistemas. Pero si el centro del problema es la desconfianza hacia los técnicos universitarios o hacia al sistema académico que plantea tal o cual innovación, más información de por sí no aportará mucho (García y colaboradores, 2009).

Hay que tener en cuenta entonces que cuando queremos comunicar algo no solo debemos pensar en los contenidos sino además tener muy presente “cómo nos vemos nosotros” y “cómo creemos que nos ven los demás”, y comenzar a entender que para comunicarnos

mejor necesitamos ampliar la mirada más allá del mensaje en concreto. Debemos mirar en perspectiva nuestro vínculo con quienes queremos comunicarnos y pensar en la **relación** más allá del contenido de nuestro mensaje.

PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS: Identidad e imagen (A)

Vamos a comenzar a trabajar el vínculo desde nosotros (A), ya que para establecer cualquier tipo de relación es importante tener bien presente cuáles son aquellos elementos que nos definen: nuestras acciones, nuestra historia, nuestros propósitos, nuestros métodos, es decir aquellas cosas que nos identifican, que conforman nuestra **identidad**. Por otro lado y no menos importante es conocer cómo nos definen los demás, aquellas personas que conocen nuestra organización, o nuestro proyecto, y qué elementos destacan, ya sean positivos o negativos; es decir, cómo nos ven, qué **imagen** tienen de nosotros y de lo que hacemos.

Antes de trabajar hacia el afuera o hacia la imagen que queremos generar es fundamental que tengamos bien en claro (y explicitados) cuáles son los elementos que nos identifican. No podemos establecer una relación con nadie si no tenemos bien claro quiénes somos. Por ende, el primer paso que debemos trabajar antes de elaborar cualquier comunicación, es sobre nosotros, respondiendo a estas preguntas.

*Preguntas del primer nivel
(Identidad – Imagen)*

- ¿Qué nos identifica? (a la organización, grupo, colectivo, proyecto)

- ¿Cómo queremos que nos vean? (qué imagen queremos dar)

- ¿Cómo nos ven? (a nuestra organización, grupo, colectivo, proyecto)

SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS: Conocer al otro (B)

Generalmente en un esquema básico de comunicación sólo nos preguntamos a quiénes queremos llegar con nuestro mensaje y ya nos ponemos a trabajar en su elaboración. Pero antes de emprender cualquier tipo de comunicación, lo mejor es analizar con más detenimiento con quiénes nos queremos comunicar, ¿cómo son? ¿cuántos son? ¿qué les preocupa e interesa? ¿dónde están? ¿qué los caracteriza?, etc. No se trata sólo de qué quiero decir, sino a quién se lo quiero decir. Para esto es fundamental nuestra capacidad de ponernos en el lugar del otro y “sintonizar” con las personas a las que nos dirigimos (García y colaboradores, 2009). Para poder ordenar nuestra manera de acercarnos y conocer al otro proponemos trabajar sobre tres elementos:

1 Su Experiencia. Es decir, qué cosas han vivido y viven en su cotidianeidad, respecto al asunto que nos interesa abordar, tanto para cuando pensamos en el nivel de relación como en el nivel de contenido.

2 Sus Ideas o formas de pensar. Es absolutamente normal que muchas personas con las que nos interesa comunicarnos no piensen como nosotros sobre el asunto que nos interesa trabajar. Convencer no es una mala palabra, de hecho significa *vencer con el otro*, pero para convencer debemos tener en cuenta su visión para buscar puntos de encuentro.

3 Su Cultura. Las costumbres, tradiciones, etc. Es importante tener estos elementos en cuenta a la hora de elaborar nuestros mensajes ya que nos permite conectar con quienes queremos comunicarnos, que quienes vean y/o escuchen nuestro mensaje lo sientan como propio.

*Preguntas del segundo nivel
(conocer al otro)*

1 ¿Con quiénes nos queremos comunicar?

2 ¿Qué experiencias tienen sobre el asunto que nos interesa abordar? ¿Qué experiencia tienen con los “actores” (personas referentes, organizaciones) con quienes trabajamos en dicho asunto?

3 ¿Qué ideas y pensamientos, tienen las personas con quienes queremos comunicarnos sobre el asunto que nos interesa trabajar?

4 ¿Qué elementos culturales nos acercan?

TERCER NIVEL DE ANÁLISIS: Comunicar en un contexto – territorio (C)

CAP.5

El contexto, espacio, territorio, es también escenario y productor de comunicación donde nosotros queremos incidir. Por esto es bien importante saber leer ese espacio para saber dónde nos podemos encontrar con aquellas personas con quienes nos queremos relacionar, por dónde circulan, cómo se dan los flujos de información en el territorio, cuáles son los canales, las “vitriñas”, los principales actores, medios y lenguajes utilizados, etc.

Una estrategia siempre eficaz es la de trabajar en conjunto con diversos individuos y organizaciones del territorio, esto nos ayudará a pensar mejor nuestras propuestas y ganaremos en alcance de nuestro mensaje. Para comenzar a visualizar mejor cómo funciona comunicacionalmente un territorio realizaremos un análisis del contexto en base a dos ejes (García y colaboradores, 2009):

1 Los **asuntos territoriales**. Algunos temas generarán mayor participación y trabajo en común, otros podrán desatar más divisiones y enfrentamientos. Es

importante reconocer estos asuntos y analizar su relación con los diferentes actores (individuos, grupos, organizaciones) de la comunidad.

2 Los **actores, espacios, circuitos y medios** de comunicación territorial. Un actor puede ser una persona o una organización que de alguna manera tiene incidencia en la vida cotidiana del territorio. Nosotros como equipo de trabajo también somos actores que incidimos de alguna manera, por ende, es importante reconocer con quiénes nos relacionamos y qué redes tenemos cada uno de nosotros. En el caso de los **espacios y circuitos**, podemos reconocer tres tipos de escenarios donde encontrarnos con las personas con quienes queremos comunicarnos:

- **Lugares de circulación** (calles, pasajes, esquinas, etc.),

- **Lugares de concentración** (parada del ómnibus, sala de espera del hospital, etc.), y

- **Lugares de reunión** (salón comunal, club, etc.).

Además de los espacios y circuitos es importante reconocer cuáles son los medios de comunicación que estas personas consumen, cómo se informan y se entretienen (radio local, un canal de cable o aire, un diario de circulación local, una radio comunitaria, portal de internet, etc.).

*Preguntas del tercer nivel
(Comunicar en un contexto – territorio)*

1 **Asuntos del territorio**: ¿De qué habla más la gente? ¿Qué es lo que más convoca? ¿Qué es lo que más les preocupa? ¿Cuáles son las principales demandas de la comunidad? En relación a lo que nosotros trabajamos ¿Qué temas son considerados más importantes? ¿Por qué? ¿Quiénes consideran importante cada tema, qué opinan los otros actores sobre esos temas?

2 Actores: ¿Qué actores sociales hay?, ¿qué tareas desarrollan?, ¿qué intereses tienen?, ¿qué intereses son comunes a los de otros actores y a los nuestros, y cuáles diferentes o incluso opuestos?, ¿de dónde proviene su poder, o su legitimidad dentro de la comunidad? ¿Con quiénes podríamos trabajar en conjunto?

3 Espacios y circuitos de comunicación local: ¿En qué espacios de circulación podemos intervenir con mensajes? ¿Qué tipo de mensajes podemos elaborar? ¿Tenemos el conocimiento y los recursos (personas, tiempo, dinero, materiales)? (ídem para los espacios de concentración y reunión).

4 Medios ¿A través de qué medios se informa la gente de lo que sucede en el territorio? ¿Qué vínculo tenemos con esos medios? ¿Cómo generar el vínculo? ¿Cómo trabajar en conjunto?

EN SÍNTESIS (primera parte)

Como síntesis de la primera parte podemos resumir la información generada en las respuestas a las preguntas planteadas en un documento que sirva como “**Matriz de Análisis**”.

SEGUNDA PARTE / CÓMO COMUNICARNOS

El plan de comunicación

Un método que puede resultar muy útil para construir materiales o realizar acciones comunicacionales es estructurar nuestro plan o estrategia de comunicación a través de **tres ejes: el conceptual, el pedagógico y el comunicacional**. Utilizar los tres ejes nos permitirá respondernos en cada acción qué, para qué y de qué forma queremos dialogar. Asimismo nos

Matriz de análisis comunicacional

A) Nosotros

Qué nos identifica / Cómo queremos que nos vean / Cómo nos ven

B) Los otros

Quiénes son / Cuáles son sus experiencias / Cuáles son sus ideas / Elementos culturales a destacar

C) El contexto – territorio

Asuntos de interés / Actores sociales / Espacios y circuitos de comunicación / Medios de comunicación local

ayudará a realizar acciones de acuerdo a los objetivos, al problema propuesto y a una estrategia que mantenga una misma lógica (García y colaboradores, 2009).

Eje conceptual: ¿de qué estamos hablando?

El eje conceptual implica nombrar los conceptos fundamentales que vamos a trabajar, definirlos y delimitarlos de forma precisa y concisa. Expresiones como desarrollo sustentable, agroecología, saneamiento ecológico, gestión integrada, ecoturismo, desarrollo local, resiliencia, entre otros, deberán ser definidas claramente en términos que sean comunicables de forma sencilla. Otros elementos a tener en cuenta, además de los conceptos fundamentales, es la información que debemos manejar en nuestras comunicaciones, para lo cual nos puede ser de gran utilidad tener un **resumen operativo**. En este resumen volcaremos toda la información relevante a nuestra organización y del proyecto que implementamos, nos servirá para nivelar los conocimientos entre quienes trabajamos en el proyecto, para elaborar materiales de comu-

nicación, para responder notas y entrevistas. Un resumen operativo debería explicitar quiénes somos, qué hacemos, cuáles son las cosas que nos definen, en qué consiste nuestro proyecto, a qué problemas o necesidades responde, qué consecuencia tienen esos problemas sobre la población con la que trabajamos, qué actividades realizamos en el proyecto, para qué se realizan esas actividades, con quiénes las realizamos y qué resultados esperamos/obtuvimos. Necesitaremos no solo ser sintéticos, sino también redactar la información de forma clara y coloquial, como si se lo estuviéramos contando a un amigo, vecino o a un familiar.

Eje pedagógico: el camino a recorrer

El eje pedagógico refiere a los aprendizajes que queremos que se generen sobre el asunto que trabajamos; qué queremos cambiar, transformar, qué camino vamos a recorrer. Para eso es importante definir en qué punto se encuentra la comunidad en relación a dicho asunto y a qué punto queremos llegar, es decir, saber dónde estamos y hacia qué lugar pretendemos llegar con nuestras acciones de comunicación. Podemos elaborar una tabla con información donde se analice la

situación actual en la que se encuentra el territorio/comunidad donde queremos incidir, respecto a los asuntos en los que trabajamos; y una tabla donde proyectemos la situación deseada respecto a estos mismos asuntos en dicho territorio/comunidad.

Eje comunicacional: en el recorrido

El eje comunicacional plantea la forma y los medios para generar una estrategia comunicacional. Deberá tener una lógica que la unifique, con una idea fuerza y una metáfora que sea el hilo conductor. El eje comunicacional puede ser un personaje, una frase, elementos icónicos, etc.

Por citar un ejemplo tenemos la experiencia del Proyecto de Preservación Costera en La Pedrera. En este proyecto el eje comunicacional consistía en una serie de conceptos junto a una iconografía asociada a las especies del ecosistema costero, relacionadas con aire, tierra y agua.

CAP.5

USTED ESTÁ AQUÍ

Se evidencia como principal problema ambiental de las playas los residuos que se encuentran en ella.

Desconocimiento de los vecinos de las causas que generan el deterioro de las playas.

Desconocimiento de los vecinos de las acciones que pueden realizarse para preservar y recuperar las dunas.

El impacto del turismo se ve en la cantidad de residuos que queda en la localidad y en la contaminación sonora que se genera durante la temporada.

LLEGADA

Los vecinos reconocen a la erosión dunar como uno de los problemas más importantes del deterioro costero.

Los vecinos reconocen algunas de las causas del deterioro de las playas (erosión por tránsito sobre el cordón dunar, impacto de pluviales, urbanización, otros).

Los Vecinos reconocen algunas acciones como la instalación de caminería sostenible y cercas captoras de arena.

Los referentes y las autoridades locales visibilizan la necesidad de invertir en preservación y manejo del ecosistema costero como servicio turístico.

Para la elaboración de nuestro eje comunicacional será esencial el trabajo en la construcción de una **idea fuerza**, la cual es el contenido básico de un mensaje. La idea fuerza nos ayudará a elaborar un hilo conductor narrativo y estético de nuestro plan de comunicación (las frases, los colores, estilos, etc.). Algunos elementos a tener en cuenta para elaborar una idea fuerza son (Burgue y colaboradores, 2010):



- Debe de poder ser representada en pocas palabras (la mayor síntesis posible).

- La información transmitida debe ser fácil de recordar.

- El mensaje debe ser inequívoco, sin dar pie a interpretaciones o versiones.

- Debe incorporar palabras simbólicas por su fuerza emotiva y/o metafórica.

Algunos ejemplos.:

Yes, we can (slogan de la campaña de Barack Obama 2008): busca comunicar la capacidad de transformar la realidad, el poder en manos de la gente (que la gente vaya a votar en un país de voto no obligatorio), actitud proactiva, deseo de cambiar las cosas.

Un gobierno honrado, un país de primera (slogan de la campaña del Frente Amplio 2009): busca transmitir transparencia, bajos niveles de corrupción, buen nivel económico y social para la población, conceptos que las personas asociaban a los candidatos de la fórmula presidencial.

Keep Walking (“Sigue Caminando”): slogan de la marca Johnnie Walker: el slogan intenta identificar la marca con el perfil de empresarios de buen nivel adquisitivo, que enfrentan riesgos y hacen su camino. Si bien hablamos de ideas fuerza que son diseñadas en campañas de comunicación, también existen frases que se imponen en la historia sin la intención de haber sido diseñadas como ideas fuerza, pero ganan esa calidad ya que sintetizan en sí mismas un universo significante amplio y denso.

Solo sé que no se nada (Sócrates): la duda como camino hacia el conocimiento.

Pienso luego existo (Descartes): la razón es lo que nos determina como seres humanos.

I have a dream (Martin Luther King): la capacidad de pensar una sociedad diferente.

Preguntas orientadoras sobre los tres ejes.

• Eje conceptual: ¿Cuál es nuestro eje conceptual? Definir nuestros principales conceptos a manejar. Realizar nuestro resumen operativo.

• Eje pedagógico: ¿En qué situación se encuentra la comunidad sobre el asunto que nos interesa trabajar? ¿A qué situación deseamos llegar?

• Eje comunicacional: ¿Qué elementos conforman nuestro eje comunicacional? ¿Cuál es nuestra idea fuerza?

Acciones de comunicación: convocatorias y visibilización

Luego de haber realizado la matriz de análisis y tener en claro nuestros tres ejes del plan de comunicación comenzamos a diseñar nuestras acciones. Para abordar la manera en que podemos trabajar en ellas diferenciaremos dos tipos:

- Convocatorias

- Acciones de visibilización

CONVOCATORIAS

Uno de los grandes temas dentro de los planes de comunicación, y que preocupan a muchas organizaciones son las convocatorias. Generalmente cargamos a la convocatoria todo el peso de la participación, solemos decir “no hubo una buena convocatoria” o “faltó difusión”, cuando en realidad muchas veces los problemas son más de fondo. Quizás el tema no era de interés para la población o no supimos vincularlo con los temas de interés (análisis del territorio), quizás el momento no era el mejor, o aún no generamos confianza en las personas a quienes queremos convocar. Realizar un buen diagnóstico analizando los tres niveles que ya mencionamos en la primera parte nos ayudará a pensar mejor toda la situación para elaborar una propuesta de comunicación más adecuada y una convocatoria más efectiva. Además, como punto esencial, es importante que a la convocatoria no se la visualice como fuera del resto del abordaje comunicacional; es parte del mismo y debería mantener la misma lógica, el mismo tono que le daremos a toda nuestra propuesta de comunicación.

Preguntas orientadoras para convocar

- ¿A quiénes queremos convocar? ¿Qué intereses tienen? ¿Por qué participarían?

- ¿Con qué referentes podemos trabajar (personas, organizaciones, medios)?

- ¿Qué productos necesitamos / podemos elaborar?

- ¿Qué tiempos necesitamos/tenemos?

LAS ACCIONES DE VISIBILIZACIÓN

Consisten en un conjunto de acciones de comunicación en un lapso determinado de tiempo (semanas, meses, años) en el cual generamos un conjunto de actividades y materiales de difusión dirigidos a informar, sensibilizar y reflexionar sobre una temática en particular, para lo cual debemos tener en cuenta lo siguiente:

Involucrar a la mayor cantidad de actores.

Es importante que logremos involucrar a una diversidad de actores (personas, grupos, organizaciones) tanto para el armado de los productos como en su distribución, desde la radio comunitaria, una organización referente, un grupo de jóvenes, etc. Involucrarnos nos ayudará a mejorar la calidad de nuestros mensajes gracias al aporte de diversas miradas. Por ejemplo si queremos llegar a jóvenes o a niños con nuestro mensaje, será muy importante integrar a niños, jóvenes y/o docentes en el diseño de ese mensaje.

Generar materiales diversos.

Para lograr un mayor alcance debemos generar una diversidad de materiales, tanto para los espacios de encuentro como para los de circulación, a fin de informar, sensibilizar y reflexionar. Para eso es importante que logremos diferenciar los tipos de mensajes que son útiles para los diferentes espacios, nuestra capa-

cidad de producción y el efecto o la relación que queremos generar. Una campaña que apunte al reciclaje puede incorporar piezas gráficas para los espacios de circulación que sensibilicen sobre ese asunto y a su vez materiales educativos para realizar talleres con niños o para trabajar con docentes en escuelas y liceos. Todo deberá formar parte de una misma idea fuerza, dentro de un mismo eje pedagógico y comunicacional.

Reconocer los momentos - planificar

Puede ser de mucha utilidad pensar nuestra campaña como una historia, con un comienzo, un desarrollo y un cierre. El evento de cierre es importante pues será donde sintetizaremos todo el camino recorrido, donde participarán aquellas personas, organizaciones, grupos quienes nos hemos involucrado en nuestro camino y donde mostraremos los resultados obtenidos y el camino que queda por recorrer. Lo importante será ante todo reconocer y cruzar los tiempos de todos en la planificación de las actividades: nuestros tiempos, el tiempo de las personas, grupos, organizaciones, que trabajarán con nosotros, los tiempos de las personas a las que nos dirigimos y los tiempos del territorio. Por ejemplo, si queremos dirigirnos a los jóvenes es importante que sepamos si están en período de exámenes, si tienen un evento importante por delante u otros asuntos que llamen su atención. Si queremos hacer una difusión masiva o invitar a un evento en momentos previos a la temporada en una localidad que vive del turismo deberemos reconocer que la mayoría de las personas tendrán su atención centrada en su trabajo, o si quiero dar una noticia importante un lunes luego de un partido clásico tendremos menos efecto que si fuera el miércoles siguiente.

Preguntas orientadoras para el plan de visibilización.

1 ¿A quiénes necesitamos/podemos integrar para nuestra campaña? ¿Qué nos pueden aportar? ¿Qué les aportamos nosotros?

2 ¿Qué materiales y actividades podemos generar? ¿Para qué espacios? ¿De qué niveles (sensibilización, información, reflexión)?

3 ¿Cuál es la mejor planificación para la elaboración de productos y la realización de actividades? Realizar un cronograma.

Producción de contenidos, circulación, actividades

No es objetivo de este artículo pretender que a través de su lectura se pueda aprender a elaborar productos y a generar actividades de comunicación, pero sí que se pueda discernir mejor sobre cuáles herramientas son las más pertinentes para alcanzar sus objetivos. El punto de partida para pensar cualquier producto o actividad de comunicación debe ser, además de su pertinencia, los recursos que tenemos para llevarlos adelante (humanos, materiales, económicos). Debemos pensar nuestras acciones a partir de los conocimientos y recursos que tenemos, y no a partir de lo que nos gustaría tener, ya que un paso más allá es posible que nos acerque a más dificultades que satisfacciones.

PRODUCTOS

- **Audiovisuales**, es importante que a la hora de pensar nuestro audiovisual tengamos en cuenta los espacios donde lo vamos a utilizar, definir su duración y diseñar su guión. Algunos formatos audiovisuales que podemos elaborar son: spots, reportajes, foto reportajes, documentales, animaciones, entre otros.

• **Medios gráficos**, los medios gráficos son los que combinan palabras escritas e imágenes, pueden ser afiches, volantes o folletos. Por sus características técnicas son de fácil producción, al momento de su diseño y realización.

• **Medios sonoros**, dentro de los medios sonoros que podemos trabajar quizás el más útil sea el spot de radio, existen de diversos formatos y diferentes maneras de hacerlo circular (radio, carro parlante, redes sociales, etc.).

• **Comunicados y notas de prensa**, un comunicado de prensa nos permite informar sobre hechos relativos a nuestra organización o proyecto de forma rápida a través de los medios de prensa con quienes nos vinculemos y la circulación que podamos darle a través de internet.

• **Intervención de espacios públicos**, colocación de un texto o imagen atractiva y con la dosis de información mínima e indispensable (afiche, stencil², esculturas, etc.).

CAP.5

MEDIOS DE CIRCULACIÓN

• **Medios y Prensa**, un periódico de circulación local, un portal de internet, un canal de cable, la radio local, etc.

• **Internet, websites, blogs, multimedia y redes sociales**. Plataformas para compartir audiovisuales pueden ser Youtube, Vimeo o IsumaTV; para subir y compartir producciones sonoras soundcloud e IsumaTV y para subir álbumes de fotos, Instagram, Flickr o el mismo Facebook. Los websites (páginas web) y los blogs (sitios personales) son útiles para manejar la informa-

² El stencil es una forma de reproducir imágenes a través de la elaboración de una plantilla con un dibujo recortado que es usada para aplicar pintura, lanzándola a través de dicho recorte, obteniéndose un dibujo con dicha forma.

ción sobre nuestra organización, noticias, etc., Wordpress y Blogger son los formatos más conocidos y sencillos de utilizar). Además podemos darle visibilidad a todos nuestros productos a través de las redes sociales; las más conocidas son Facebook y Twitter. Por último podemos circular información a través de mailings (e-mails que incorporan afiches en el cuerpo del texto sin necesidad de descargar la imagen adjunta).

Es importante destacar que ningún medio de circulación necesariamente es excluyente de otros. Todo medio tendrá sentido si se adecúa a nuestro plan de comunicación y a nuestras posibilidades de realización.

ACTIVIDADES

Otra de las formas que tenemos para comunicarnos con los demás es la realización de nuestras propias actividades, o participar de algunas actividades que ya existan en el territorio. Son espacios que pueden ser interesantes para proyectar audiovisuales, realizar una presentación, instalar un stand, dialogar con la gente, o repartir folletos.

En síntesis (segunda parte)

Para finalizar, el otro producto importante que debemos sintetizar luego de la **Matriz de Análisis Comunicacional** que elaboramos en la primera parte, es nuestro **Plan de Comunicación**, para lo cual nos puede ser útil elaborar un documento teniendo los siguientes insumos que hemos visto en esta segunda parte.

Plan de comunicación

1- Eje conceptual

Principales conceptos a manejar / Resumen operativo

2- Eje Pedagógico

Situación actual / Situación deseada

3- Eje comunicacional

Idea Fuerza / Principales elementos comunicacionales

4- Convocatorias + Acciones de Visibilización

A quiénes llegar – convocar / Con quiénes podemos trabajar / Productos y actividades a generar / Cronograma

HERRAMIENTAS PARA EL ABORDAJE DE CONFLICTOS

Por Lucía Battagazzore & Ana Rubio¹



En la naturaleza hay tensiones que conviven entre la cooperación y el antagonismo, la fuerza está dada por la multiplicidad de actores y la infinidad de frentes de conflicto entre el orden y el caos, que llevan a la creación continua. Ese aparente conflicto que expresa día a día la naturaleza como su forma de vida, se sale de cauce cuando los seres humanos nos apartamos, nos desconectamos de la tierra y sus procesos naturales.

CAP.6

Cuando hablamos de conflicto en el contexto de OSC ambientalistas lo primero que viene a la mente son los conflictos ambientales. No es posible hablar de los conflictos en forma genérica; necesitamos conocer y respetar su unicidad, su cultura, la naturaleza del ámbito de influencia y su historia, así como reconocer que hay conflictos tanto hacia afuera (“externos”) como hacia adentro de la organización (“internos”). Pero sí una forma de ver y experimentar los conflictos ambientales puede ser como la de un choque entre el paradigma o forma dominante de ver el mundo actual, que dio origen a la sociedad de crecimiento industrial y un paradigma emergente, que experimenta de otra forma la vida en la Tierra y está haciendo una transición hacia una sociedad que sustenta la vida.

Antes de aportar a esta reflexión para los diversos proyectos y organizaciones, reconocemos y honramos

que hay bibliotecas escritas y mucha investigación realizada sobre el tema. Hay muchísimos abordajes y formas de trabajar. Para esta publicación consideramos el conflicto desde una perspectiva evolutiva, utilizando un modelo desarrollado por Ben Fuchs, que considera 3 niveles, o paradigmas, para comprender el conflicto y las cuestiones implícitas en cada nivel. Este modelo de etapas evolutivas brinda una estructura desde la cual se pueden ver diferentes tipos de intervenciones en el conflicto. Estos niveles, que se enmarcan en diferentes paradigmas, son útiles como punto de partida para encontrar un abordaje más flexible y efectivo en el trabajo con el conflicto. Ese abordaje puede ser muy diverso según la situación; para apoyar el “cómo”, al final de cada capítulo hay reseñas breves de algunas herramientas y recursos para ampliar la información.

¹ Co-fundadoras de Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC) Uruguay

Creemos que la buena facilitación es la capacidad de identificar el nivel en que se manifiesta el conflicto y trabajar con las personas en donde están, y ayudarlas a acelerar su desarrollo.

CONFLICTO

Conflicto es una de esas palabras cotidianas que parece que todos entendemos de la misma manera, pero cada persona tiene su propia manera de entender el conflicto, asociada a su experiencia y su forma de ver el mundo.

No se puede hablar de conflicto de forma genérica; el conflicto conlleva a una gran tensión a nivel interior y exterior, entre las energías del orden y del caos; por eso es importante examinar y entender no solamente los elementos que ayudan a establecer el orden, sino también los factores emocionales y de relación que están en juego.

Algunos **principios** a tener en cuenta sobre “el conflicto” en general:

- No busca “paz”, lo que busca es “cambio” - una energía se desequilibra y pide (a veces a gritos) que emerja algo nuevo.
- Nunca es solamente entre dos partes - siempre involucra a muchas otras partes u otros niveles, conscientes o inconscientes, presentes o no, visibles o no. Solo podemos asegurar que están ahí y hacen su “aporte”.
- No se resuelven, apenas cambian de lugar, dando lugar a “resoluciones temporales”

Nuestro aporte como facilitadoras de procesos consiste en:

- Estar preparados con la alegría de saber que cuan-

do el conflicto se manifiesta es que el grupo está saliendo de la zona de confort. Está entrando en terrenos desconocidos que seguramente generan inseguridad y miedo. Miedo a dejar la realidad consensuada - miedo a dejar de hacer lo que hemos hecho “toda la vida” para buscar una nueva forma, con un nuevo equilibrio.

- Es nuestra paz y confianza y mantener nuestro centro en medio del conflicto lo que pueden contribuir a que se reequilibren las energías que buscan un nuevo lugar.
- La certeza de que el caos precede al nuevo orden.
- Sostener la mirada amorosa hacia cada parte involucrada abre el espacio para el cambio.

CONFLICTOS AMBIENTALES

Los conflictos ambientales no son solo ambientales, tienen varias dimensiones, donde entran lo social y lo político. Muchos de estos conflictos se desarrollan a nivel local aunque tienen sus raíces en políticas nacionales y dinámicas internacionales. Actores de los diversos niveles territoriales: local, regional, nacional – autoridades, organizaciones de la sociedad civil, grupos religiosos, comunidades, empresas, entre otros – se enfrentan diariamente a conflictos, por lo que es necesario que cuenten con metodologías y herramientas para transformar estos conflictos en oportunidades, relaciones de colaboración y cambios sociales positivos.

Los conflictos ambientales son generalmente complejos y evolutivos, tratan con lógicas e intereses diferentes (por ejemplo interés económico e interés en las generaciones futuras). Asimismo trascienden los límites políticos y geográficos e involucran mucha información. Esta complejidad hace que sea difícil abordarlos en su totalidad.

Las formas más comunes de intervención en los conflictos ambientales tienden a ser centralizadas, jerárquicas, sectoriales, con una visión predominantemente técnica y enfoques judiciales y raras veces logran satisfacer los intereses de todas las partes involucradas y generar un cambio que se sostenga en el tiempo, una transformación que restaure el equilibrio.

Para responder a los conflictos ambientales, se necesitan sistemas de alerta, sistematización de experiencias, capacitación e incidencia en las políticas nacionales, para empezar; trabajar en varios niveles facilitando procesos de ganar-ganar entre las partes y por último la emergencia de una nueva forma de verlos para la co-creación de un nuevo sistema.

Conflictos internos

No es posible no hablar de emociones cuando hay un conflicto. Frente a los conflictos ambientales, las OSC tienen grandes desafíos, y el componente emocional (muchas veces no nombrado o reprimido) tiene una gran profundidad y repercute hacia adentro del grupo/organización.

Ser conscientes de nuestras emociones es fundamental para el trabajo con el conflicto. Es muy importante que las OSC tengan espacios donde trabajar con sus emociones; los conflictos “externos” generan muchos movimientos hacia la interna de las organizaciones, y éstas no pueden afrontar ningún problema externo si no armonizan hacia adentro.

Caja de herramientas conflictos ambientales

Conflictos ambientales / conflictos organizativos

“Un Conflicto Ambiental es aquel proceso en el que se presentan diferencias, que generan tensiones entre los actores sociales, bien sea en los objetivos (el qué), y/o las estrategias (el cómo) y/o los productos (el para qué) en el uso y manejo de un territorio”. “Se generan por choques de intereses, desacuerdos o disputas por la distribución y uso de los recursos naturales. Abarcan una gran complejidad de temas, multiplicidad de intereses y actores”.

Vale notar que muchas veces (si no siempre) los conflictos “externos” de la OSC traen aparejados conflictos “internos”. Es muy importante que las organizaciones atiendan primero sus propios conflictos, antes de intentar abordar los externos, porque un grupo no cohesionado y con dificultades, no puede afrontar los desafíos que se le presentan.

Las OSCs necesitan darse tiempo y espacio a observarse, a armonizarse, a ver qué tan alineados están, en cuanto a lo que quieren hacia afuera y lo que hacen hacia adentro. Deben reflejar los deseos profundos que las mueven y la manera en que conciben el relacionamiento con la Tierra y con los demás; reflejando coherencia entre el discurso y la acción a la interna.

- Integrar las emociones
- Contracción - expansión
- Trabajo en red

TRES ETAPAS: GESTIÓN, RESOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN

El modelo presentado aquí ayuda a discernir entre 3 diferentes niveles (etapas, paradigmas) dentro de la dinámica de los conflictos y propone un tipo de abordaje, que implica diferentes herramientas y formas de intervención.

Estas etapas tienen que ver con la forma como vemos al mundo, el paradigma desde donde vemos la realidad; esto está relacionado con arquetipos, patrones de pensamiento o mentalidades, influenciados por creencias, ideologías, tradiciones, y basados en percepciones y valores.

No existe una forma de trabajar con el conflicto, depende de la situación, de las personas involucradas, y cómo entienden o definen el conflicto. Para facilitar un conflicto, y realizar una intervención adecuada, necesita adaptarse al modo de pensar (mentalidad) en que sucede el conflicto. Por eso existen distintos tipos de intervenciones, que tienen diferentes suposiciones implícitas, dependiendo del sentido que le dan las personas a la situación.

En el trabajo con el conflicto no hay recetas y ningún abordaje es óptimo en todas las situaciones (“las personas que sólo son hábiles con un martillo tienden a ver todos los problemas como un clavo”²).

Las formas en que las personas perciben y dan sentido a su mundo cambian y se desarrollan a través del tiempo y la experiencia. La manera en que cada uno describe sus conflictos hoy seguramente será diferente de cómo lo habría hecho hace diez años, y será diferente de nuevo en el futuro porque estamos aprendiendo de nuestras experiencias en la vida, y cambiando nuestra percepción.

2 Abraham Maslow

El conflicto y sus etapas (tomado de Ben Fuchs)

El modelo aquí descrito identifica tres etapas del pensamiento de una persona, aplicado al conflicto. Cada etapa se construye sobre la anterior, aumentando su complejidad. La idea básica es que a medida que pasamos a través de cada etapa de desarrollo incluimos y trascendemos esa manera de ver el mundo.

En cualquier momento dado de nuestras vidas vamos a estar principalmente (aunque no exclusivamente) operando desde una de estas etapas. También podemos tener regresiones temporarias desde pensamiento más complejo a etapas anteriores de desarrollo, especialmente en situaciones de stress.

Etapas / Paradigmas del conflicto

- **Gestión del conflicto - Etapa pre convencional**

- **Resolución del conflicto – Etapa convencional**

- **Transformación del conflicto – Etapa post-convencional**

No se trata de categorizar el conflicto sino de una manera de comprender su complejidad y de aumentar nuestra capacidad de respuesta efectiva en situaciones conflictivas.

Cada paradigma / etapa / nivel requiere de un abordaje y tipo de intervención diferentes.

Una intervención apropiada es aquella en que el estilo de la intervención se equipara con el tipo de percepción o paradigma en el cual ocurre el conflicto.

A) GESTIÓN DEL CONFLICTO

Nuestra evolución ha afinado nuestros instintos de supervivencia y nuestra capacidad para percibir el peligro. Donde percibimos amenaza o peligro, reaccionamos instintivamente. Los problemas principales en esta etapa de conciencia son la supervivencia y la seguridad. Si bien esta respuesta es perfectamente atinada frente al peligro físico real, los conflictos en nues-

tro mundo moderno son frecuentemente más sutiles y complejos que esto. Sin embargo, en este nivel estamos en consonancia con cualquier señal de amenaza (real o imaginaria). La percepción de amenaza puede desencadenar todo un conjunto de reacciones.

A veces, el conflicto trae consigo un aumento de energía, agitación emocional y voces elevadas, lo que puede disparar nuestra sensación de peligro. Se puede experimentar el conflicto como sumamente estresante o temible. No es de extrañar que las personas parezcan “exagerar” las situaciones de conflicto. Sus reacciones parecen ser desproporcionadas con respecto a los eventos, porque lo que está operando mentalmente es todo un conjunto de suposiciones (a menudo inconscientes) sobre la naturaleza del conflicto. Los sentimientos de inseguridad pueden disparar respuestas habituales al conflicto, como agresión, pasividad o parálisis, ser complacientes, culpar, proyectar, manipular, etc.

Para quienes habitualmente piensan en etapas más complejas de desarrollo, la experiencia de conflicto (y la historia personal que esto puede desencadenar) puede provocar estas mismas reacciones, impidiéndoles temporalmente acceder al pensamiento más creativo y complejo que de otro modo tienen disponible.

Los individuos que están pensando en este nivel tienden a ver que los conflictos son causados por fuerzas externas a ellos mismos. Se van a identificar solamente con su propio lado del asunto (el lado correcto). Fácilmente ponen etiquetas a los demás y los tachan de estereotipos. Los demás tienen la culpa del problema.

En el contexto de las organizaciones, esta forma de pensar se extiende a los conflictos ambientales, donde se pueden encontrar variantes del argumento “ellos son malos, nosotros somos buenos” en los relatos y en los mecanismos de entendimiento de ambas partes del conflicto. Desde esta perspectiva, generalmente se ve al conflicto como una fuerza negativa que debe ser controlada, gestionada e impedida.

*Desde esta perspectiva, se considera generalmente al conflicto como algo **negativo** que debe ser **controlado, manejado y prevenido**. En este nivel las personas ven los conflictos como ocasionados por fuerzas externas a ellas mismas. Tienden a ver únicamente su único lado del asunto (obviamente del lado correcto). En este nivel las respuestas instintivas al sentir peligro o **amenaza** (real o imaginario) son luchar, huir o paralizarnos.*

*Los temas principales en esta etapa son la **supervivencia y seguridad**.*

Caja de herramientas gestión del conflicto

Muchos de los desafíos de las OSC en cuanto a conflictos ambientales se encuentran en este nivel; muchas veces, las OSC que están en esta etapa del conflicto necesitan recurrir a las leyes para gestionarlo y se encuentran con regulaciones ambientales que no se cumplen, o vacíos legales (la legislación uruguaya respecto a temas medioambientales es amplia y dispersa, y evidencia vacíos y la falta de un consenso social respecto al uso del medio natural), lo que puede llevarles a quedar atrapadas en esta etapa, o marco de conciencia, ya que la única salida que pueden ver está bajo el control del Estado y las herramientas legales son limitadas.

Algunos de los recursos:

- *Hacer cumplir las normas, para vincular las normas jurídicas a la educación, a los incentivos y a los manejos globales de la economía a modo de proteger los recursos naturales.*
- *Participar de las audiencias públicas*

El cambio de comprensión del conflicto pre-conventional hacia el convencional requiere un cambio de paradigma – Pasar de ser víctima de una realidad objetiva externa a ser responsable, co-creador y auto reflexivo de múltiples realidades subjetivas.

B) RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Los asuntos que se estimulan ante el conflicto en esta etapa son más complejos que en la anterior. Los temas básicos evocados en el conflicto probablemente estén relacionados con valores y creencias personales, autoestima, imagen de uno mismo (imagen, estatus, poder y pertenencia).

En esta etapa se adopta un enfoque más racional (por lo menos en la superficie). Mientras las emociones aún se sienten, es probable que sean más contenidas que en la etapa anterior.

Se experimenta el conflicto como una amenaza a los valores, posición o estatus, y ya no como una amenaza a la supervivencia. Las personas en este nivel comprenden que existen otros puntos de vista además de los propios, y no obstante tienden a pensar en términos de quién tiene razón, y en qué grado tienen razón o no la tienen. Las personas pueden ponerse inamovibles en sus posiciones, teniendo dificultades para entender otros puntos de vista.

Los abordajes que se utilizan en esta etapa pueden incluir negociación y mediación interpersonal y de grupos, enfatizando la inclusión y comprensión de múltiples necesidades y puntos de vista. Los modelos de intervención como el de Negociación de Harvard, la Mediación, el Diálogo, la Comunicación No Violenta y otros, ven los conflictos en términos de la interacción entre diferentes identidades subjetivas, cada una con su propio sentido de verdades y necesidades. El objetivo de estos tipos de intervención es profundizar la comprensión de los asuntos implícitos en el conflicto y encontrar soluciones de ganar-ganar. En las organizaciones se utilizan mucho estos métodos de resolución de conflictos, que estimulan la capacidad para reconocer que existen

otras perspectivas y que tienen validez. También piden a la gente que distinga la diferencia entre sus estados internos de sentimientos y los estímulos externos. Separa lo interno de lo externo y se centra en lo específico en vez de en generalizaciones.

Estos métodos confían en la capacidad de las personas para reflexionar sobre sí, algo que tal vez no sea posible en la etapa de pensamiento anterior. Pasar desde una comprensión del conflicto pre-conventional a una convencional requiere un cambio de paradigma (dejar de ser una víctima de una realidad objetiva externa a ser un co-creador responsable, autoreflexivo, de múltiples realidades subjetivas).

El estilo de las intervenciones en esta etapa es más el de mediador, guía, facilitador o coach. El enfoque es en parte instructivo y directivo, y en parte facilitador. La aplicación regular de estos métodos en las organizaciones puede aumentar el nivel de inteligencia emocional de un grupo, y la comprensión de las diversas perspectivas que tiene. Estas técnicas tienden generalmente a mejorar la comunicación de calidad, reducir tensiones y aumentar la cooperación.

Caja de herramientas resolución del conflicto

Cada vez más la tendencia es a ir hacia procesos “alternativos” (por fuera de lo judicial, que sería lo tradicional) de resolución de conflictos, que explícitamente consideran las visiones contrapuestas de los actores, a través de su involucramiento activo, para que sea posible una toma de decisiones en forma informada, transparente y basada en acuerdos con todas las partes.

- El método de negociación de Harvard
- Mediación
- Comunicación No Violenta (CNV)

C) TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO

Pasar a la etapa post-convencional requiere otro cambio de paradigma (de ver el mundo desde nuestra propia perspectiva personal a ver el mundo de manera más sistémica). En este nivel, un individuo ve no sólo su propia visión y la del otro, sino que también reconoce que en sus propios mundos interiores complejos, parte de ellos mismos tiene la misma visión que el otro (y viceversa), por lo que está menos identificado con sólo una posición y es menos probable que se tomen las cosas como algo personal.

En un entorno post-convencional, el conflicto no se percibe como una amenaza o un problema a resolver. El conflicto es un suceso natural y esperado. Es parte de un ciclo natural de cambio, que puede señalar algo que necesita atención. El conflicto se ve como una oportunidad para que un entorno que está cambiando constantemente reflexione sobre sí mismo, para aprender y desaprender.

Desde este punto de vista, las polaridades de correcto e incorrecto, ganar y perder, se vuelven menos pertinentes.

La búsqueda del significado más amplio de las cosas se percibe como más importante que sostener una posición o tener razón. Los grupos post-convencionales tienen una mayor tolerancia para la incertidumbre y la paradoja. Reconocen que la identidad no es estática ni singular.

Cuando se miran los conflictos de manera sistémica, en vez de personal, las intervenciones tienden a ser también a nivel sistémico. Esto puede implicar explorar las contradicciones entre partes diferentes del sistema en cuanto a significado, valores, estrategia, roles, etc. Las intervenciones en este nivel tienden a ser no directivas, porque la distinción entre los papeles de ayudante y ayudado se vuelve menos obvia.

El abordaje está orientado al proceso. Las nuevas perspectivas son emergentes, desconocidas e inescrutables por anticipado. La transformación del conflicto llega al encontrar una nueva comprensión del contexto en el que sucede el conflicto. Este cambio en el significado que le asignamos al conflicto transforma nues-

tra comprensión de lo que realmente está en conflicto, permitiendo que las fuerzas motivadoras del conflicto se redefinan. El objetivo es integrar nuevo aprendizaje, más que resolver un problema. Cuando esto sucede, el conflicto tal como estaba planteado previamente puede parecer irrelevante.

En este nivel no se observa al conflicto como amenaza o como un problema a solucionar; se lo ve como una oportunidad para reflexionar, aprender y desaprender en el cambio continuo. El conflicto es una ocurrencia natural y esperada. Forma parte de un ciclo natural del cambio que señala lo que necesita atención dentro del sistema.

Caja de herramientas transformación del conflicto

Experimentamos este paradigma como el emergente en estos tiempos; es en esta etapa, o forma de ver el mundo, que se dan los cambios más radicales, la transformación de los sistemas a través de un conflicto.

La caja de herramientas para esta sección aporta básicamente la perspectiva del trabajo con el conflicto basada en la Psicología Orientada a los Procesos, donde los problemas internos, las dificultades de relación, las tensiones grupales y sociales e incluso los sueños son considerados como aspectos interrelacionados dentro un proceso creativo que está intentando surgir. Confiando en la inherente sabiduría de la diversidad y usando una metodología que nos ayude a descubrir lo que hay detrás del conflicto, podemos aprender a transformar las dificultades y convertirlas en aliadas del cambio y el crecimiento.

- Visión sistémica
- Ecología profunda: más allá del Antropocentrismo
- El trabajo de procesos (TP) o la Psicología Orientada a Procesos
- Democracia Profunda
- Facilitación de conflictos orientada en Procesos

El paradigma dominante en nuestra sociedad es convencional, por lo que las formas no convencionales y no-lineales pueden no ser valoradas. El pensamiento post-convencional puede ser descartado y calificado como superfluo y poco científico porque no es comprendido realmente

ENCONTRAR EL SENTIDO EN DIFERENTES NIVELES

En una etapa pre-convencional, el pensamiento crea distorsiones en la percepción de la realidad, basado en la forma en que una persona cree que es el mundo. Sin la capacidad de auto-reflexión, es difícil evaluar las fuentes y la calidad de la información que se usa para encontrar sentido al mundo. Por lo tanto, uno puede convencerse fácilmente de la verdad de las historias que uno mismo ha creado.

En la etapa convencional, el ser se vuelve más diferenciado y uno es capaz de ver que existe un proceso de creación de significado, basado en fuentes de información tanto externas como internas. Esta capacidad de pensar racionalmente acerca de un problema, y sobre nuestra propia parte en él, implica auto-reflexión y la conciencia de que el propio punto de vista no es el único legítimo.

A medida que las personas avanzan hacia la etapa post-convencional, uno de los desafíos es la limitación del pensamiento lineal. El pensamiento post-convencional reconoce que hay modos no racionales y no lineales de dar sentido a las cosas. Por ejemplo, la imaginación activa, la sincronía, la intuición, los sueños, los mitos, etc., pueden ser todas fuentes legítimas de información. De hecho, las innovaciones e invenciones radicales a menudo ocurren a través de estos medios.

Cuando vamos a realizar una intervención en un conflicto, es necesario ver en qué etapa o nivel está la organización, para ver de qué forma será útil y pertinente

abordarlo. Frente a una situación pre-convencional no es útil intentar basarse en el pensar racional porque no es posible; en un momento convencional, las formas de pensamiento no racionales, no lineales, pueden ser vistas con aprensión o no entendidas o valoradas.

Las personas/organizaciones son multinivel

Como sucede con cualquier modelo de desarrollo psicológico, el hecho de que un individuo pase de una etapa a otra no significa necesariamente que ya no están influidos por etapas anteriores.

La gente puede retroceder temporalmente a etapas anteriores de su propio desarrollo de vez en cuando. Esto sucede especialmente bajo presión. También es más probable que esto suceda cuando las personas se sienten amenazadas o atacadas. El conflicto puede ser estresante. Puede amenazar nuestro sentido de seguridad, ya sea la certeza de la seguridad personal, la de nuestra organización. Puede evocar sentimientos de situaciones traumáticas pasadas. Por eso nuestras respuestas habituales al conflicto pueden ser en un nivel menos desarrollado que cuando no nos sentimos amenazados (un individuo es post-convencional en su pensamiento y conducta en una reunión con amigos o colegas de confianza, pero en otra reunión en la que se siente atacado, esta conciencia postconvencional tal vez no esté disponible para él y puede encontrarse atrapado en respuestas y pensamiento que son característicos de una etapa de desarrollo anterior).

FACILITAR UN CONFLICTO

La teoría del trabajo de procesos sostiene que el comportamiento del facilitador y del grupo se organizan por las mismas fuerzas. Los facilitadores pueden mejorar su capacidad de comprender la dinámica de un grupo en una situación compleja, para facilitar con mayor eficacia, y para transformar las perturbaciones y conflictos; esto lo logran explorando las tensiones y sentimientos que existen entre las distintas partes dentro de

sí mismos y en el grupo y así pueden ayudar al grupo a escuchar todas las voces, atender las emociones, y liberar las tensiones grupales.

Para los facilitadores, el trabajo con las emociones es medular en el abordaje del conflicto; porque “como es adentro es afuera” es mirando las propias emociones y movimientos que podemos sentir lo que está pasando en el grupo/organización, y como la caja de resonancia de una guitarra, los facilitadores reciben sonidos y devuelven armonía.

El universo funciona como una cúpula que nos devuelve el eco de cada cosa que pensamos, creemos y sentimos; esto nos vuelve completamente responsables en lo sutil y en lo manifiesto. Si deseamos contribuir significativamente y trabajar por un mundo más amoroso, más cuidadoso y más equitativo, necesitamos comenzar por revisar nuestras creencias, nuestras luchas internas, todas nuestras batallas de víctimas y victimarios. Cuando veamos que emergen los conflictos afuera, dejar de sentirnos visitantes ajenos. Solo honrando el camino individual, donde el perdón abre el espacio para la compasión, podemos comenzar a trabajar con el conflicto.

Si nos aliamos con una de las partes podemos correr el riesgo de pretender apagar el incendio con nafta. Solo podemos ayudar considerando a todas las partes desde un lugar de observador, sin tomar partido, sin perder el centro.

Por eso el trabajo consciente es la herramienta, y la facilitación puede ser un camino de crecimiento espiritual.

Para facilitar un conflicto hay que identificar el nivel en el que se está manifestando el conflicto y trabajar con las personas en el nivel que se encuentran y apoyarlas en su desarrollo. Solo podemos facilitar considerando a todas las partes y todos los niveles, desde un lugar de observador, sin tomar partido, sostener la mirada amorosa hacia cada parte involucrada. Estos aspectos abren el espacio para el cambio.

Mantener nuestro centro en el medio del conflicto es lo que puede contribuir a que se re equilibren las energías que buscan un nuevo lugar. Confiar, tener certeza que el caos precede a un nuevo orden.

Caja de herramientas facilitación de conflictos

Para facilitar un conflicto, primero hay que identificar el nivel en que se manifiesta; la facilitación es de diferente tipo, y las herramientas que se utilizan tienen que ser acordes a la etapa del conflicto identificada; si bien el modelo presentado de las 3 etapas no es lineal, una buena facilitación con el abordaje apropiado, puede llevar a un grupo a resoluciones temporales que promueven un cambio de nivel; esto sucede mediante un proceso que ayude a cambiar la forma de pensar y actuar, de modo que el grupo pueda transformar su percepción del conflicto y atravesarlo de forma que resulte de gran aprendizaje y transformación positiva.

La Facilitación es diferente para cada uno de los niveles, por lo que la persona que facilita debe tener la versatilidad de utilizar las diferentes herramientas mencionadas en cada etapa. En esta caja de herramientas, agregamos herramientas de facilitación en general y tecnologías sociales.

- El conflicto. Prevención y facilitación
- La Facilitación es un arte
- Tecnologías sociales para facilitar procesos participativos

CONCLUSIÓN

El modelo de etapas evolutivas brinda una estructura desde la cual se pueden ver diferentes tipos de intervenciones en el conflicto. Estas etapas, o marcos de paradigma, son útiles como punto de partida para encontrar un abordaje más flexible y efectivo al trabajo con el conflicto.

Estas 3 etapas se corresponden con un modelo de desarrollo del pensamiento que evoluciona y se vuelve más complejo, construyéndose sobre el anterior, y sin embargo no son cronológicas ni lineales. Si bien grupos e individuos están más tiempo en una etapa u otra, frente a diferentes estímulos cambian; bajo la presión y estrés de un conflicto, lo normal es retroceder a una etapa anterior.

La buena facilitación es la capacidad de trabajar con las personas/grupos en el nivel que están, y ayudarlas a acelerar su desarrollo. Hay muchas herramientas y metodologías que son útiles para cada etapa; hay que saber discernir cuál es la apropiada para cada situación.

Una buena facilitación puede guiar un proceso de grupo a atravesar las diferentes etapas del conflicto, llegando a la transformación del conflicto, donde los individuos crecen personalmente, y el grupo encuentra un nuevo orden, con un sentido más trascendente.

GÉNERO EN EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Por Lorena Rodríguez Lezica¹



El objetivo de este capítulo es familiarizar sobre los principales conceptos de la teoría de género para aportar al concepto de desarrollo sustentable desde una perspectiva de género. Se busca analizar desde dicha perspectiva la participación de hombres y mujeres tanto en su función de elaboración e implementación de proyectos y programas, como en su función de beneficiarios y beneficiarias de los mismos, con el objetivo de abordar una desigualdad estructural manifiesta en distintos ámbitos en el Uruguay².

CAP.7

Dado que las OSC, como actores sociales, cumplen un papel importante en las acciones e intervenciones, propuestas y programas sociales orientados al desarrollo sustentable, dicha perspectiva resulta fundamental cuando el horizonte es construir sociedades más justas. La perspectiva feminista adoptada permite identificar las desigualdades entre mujeres y varones que se generan a partir de la división del trabajo según género y las asimetrías en relaciones de poder jerárqui-

cas caracterizadas por la subordinación de las mujeres en distintos ámbitos de análisis e intervención. La articulación entre género, ambiente y desarrollo sustentable permite a las OSC ambientalistas conocer en mayor profundidad a sus propias organizaciones, así como a los colectivos, otras organizaciones, comunidades, territorios, localidades en las que intervienen, de manera que tanto la justicia ambiental como la justicia de género estén presentes en su abordaje.

¹ Militante feminista, ecologista y agrarista. Licenciada en Estudios Internacionales (Minnesota, EEUU), Magíster en Estudios Latinoamericanos (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador) y Desarrollo Territorial Rural (FLACSO Ecuador).

² Sobre desigualdades de género en Uruguay, consultar las Estadísticas de Género y los Diagnósticos Territoriales, publicaciones del Sistema de Información Geográfica del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres- MIDES) http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/v/15091/6/innova.front/sistema_de_informacion_de_genero

PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA TEORÍA DE GÉNERO

Sexo/género

El concepto de género comienza a emplearse en los setentas por las feministas de habla inglesa en contraposición al 'sexo' para, en lugar de basarse en explicaciones biologicistas, explicar la desigualdad y entender la construcción social, cultural e histórica de las diferencias sexuales. La preocupación central era entonces buscar el origen y las causas de la falta de valoración de los roles sociales asignados a las mujeres, lo cual provocaba una asimetría en las relaciones de género. Sin embargo, con el correr de los años estos conceptos (sexo y género) comienzan a ser usados indistintamente en lugar de distinguir una diferencia básica: el sexo refiriéndose únicamente a una diferencia biológica y el género a una construcción cultural y a todos los procesos sociales y culturales que distinguen lo femenino y lo masculino (Lamas, 1999). Las feministas en ese entonces suponían que con esta diferenciación se podría enfrentar mejor el determinismo biológico y poder argumentar a favor de la igualdad de las mujeres.

División sexual del trabajo

La división sexual del trabajo ha sido identificada desde el feminismo como la raíz de la subordinación femenina, a partir de la cual se genera una asimetría de poder. Es por ello que se desafía la idea de una división "natural", rechazando argumentos biologicistas desde los cuales se adjudica el rol de cuidados y el confinamiento al ámbito privado a las mujeres. La asignación del hombre como proveedor económico y la mujer como ama de casa no es "natural". No existe fundamento que justifique que la división social del trabajo debería hacerse en base al género, más allá de lo que implica el proceso biológico y físico de la maternidad específicamente. Es por ello además que el trabajo reproductivo es prác-

ticamente invisible, generando una confusión a la hora de demarcar hasta dónde las interminables tareas en el hogar y de cuidados son "trabajo" y cuándo se trata de "ocio". Además, no es valorado como "trabajo" a pesar de que en la mayoría de las sociedades las mujeres tienden a trabajar más cantidad de horas que los hombres. "No sólo son las primeras en levantarse para preparar al hogar para el día de trabajo, sino también son las últimas en irse a dormir." (Moser, 1995).

De "mujer y desarrollo" a "género y desarrollo"

Las primeras articulaciones de la problemática de las mujeres con el "desarrollo" respondieron al reconocimiento únicamente de su rol reproductivo. Como resultado, las acciones diseñadas solían dirigirse a "amas de casa", al cuidado de menores. Un estudio en 1970 (Boserup, 1970) hacía visible el papel productivo de las mujeres principalmente en la agricultura, demostrando que al contrario de lo esperado, en muchos casos la situación de las mujeres como resultado de proyectos de "desarrollo" había empeorado. Se destacaba que mientras los hombres se vinculaban progresivamente a los proyectos modernizadores de la agricultura, las mujeres permanecían en la agricultura de subsistencia, sin poder acceder a crédito, capacitación o tecnología. Para la autora de dicho estudio (Boserup, 1970) se trataba de un problema de equidad, y frente a éste planteaba la necesidad de un cambio en la división sexual del trabajo de manera que las tareas domésticas fueran compartidas igualitariamente (reivindicación que ha caracterizado al feminismo de los setentas). Un importante aporte de este estudio ha sido el cuestionamiento a la idea de que el "ingreso familiar" favorece por igual a todos los miembros de la unidad doméstica. Ello obligó a replantear al hogar o la familia como unidad de análisis de estrategias de vida o unidad de intervención en el caso de proyectos de desarrollo, debiendo tener en cuenta las dinámicas intra-domésticas en la toma de decisiones. Pero a medida que transcurren estudios enfocados en "las mujeres" como objeto de políticas

de desarrollo, y principales beneficiarias de agencias de cooperación internacional, “para comienzos de los años 80’ aparecen en la mayoría de los países del Tercer Mundo, las oficinas, secretarías y los ministerios de la mujer. Es decir, en un periodo de 10 años se da un proceso de institucionalización de la problemática de mujer y desarrollo a nivel global” (Herrera, 1997:203).

Desde el enfoque “Mujeres en el Desarrollo” las agencias de desarrollo miran las problemáticas de las mujeres en el Tercer Mundo en el contexto de la erradicación de la pobreza. Desde una lógica instrumental, se consideraba que lo central para las mujeres del Tercer Mundo no eran los problemas de desigualdad de género, siendo éstas preocupaciones de las feministas occidentales. Las mujeres son vistas entonces como un recurso a explotar para lograr un desarrollo económico eficiente, “principales receptoras de la asistencia con el fin de minimizar los efectos negativos del proceso de desarrollo económico” (Herrera, 1997:204). Ello ha resultado en una sobrecarga de trabajo que ha recaído sobre las mujeres. Al no modificar el reparto del trabajo reproductivo, y al continuar siendo las responsables del cuidado y asistencia de los miembros de la familia y de la comunidad, las mujeres pasan además a participar directamente de la producción y son incentivadas a no descuidar las reuniones de los proyectos de desarrollo (Herrera, 1997).

Las organizaciones de mujeres del Tercer Mundo respondieron criticando este enfoque, dado que la articulación de las mujeres y el desarrollo se basaba en su inclusión o exclusión vinculada aun modelo ya constituido pero sin tener en cuenta su participación y por lo tanto en sus raíces había un problema de (falta de) poder. Es así que comienza a hablarse de “género y desarrollo”, desplazando así a “las mujeres” del centro de acción, y en su lugar enfocándose en “las relaciones de género”.

En síntesis, mientras en el enfoque de “mujer y desarrollo” el objetivo era combatir la pobreza mediante la entrega directa de beneficios para las mujeres y el incentivo a su participación, con el enfoque de “género y

desarrollo” y del “empoderamiento” el objetivo pasa a ser la transformación de las relaciones sociales en general y de género en particular, y es a ello que se orientan los proyectos de desarrollo. Las mujeres pasan de ser beneficiarias de proyectos a participar en su ejecución. El problema que se ha encontrado en esta etapa, es que no se logra cumplir con el objetivo planteado, dado que los cuestionamientos feministas sobre la división sexual del trabajo continuaban siendo ignorados también por este enfoque:

“muy pocos programas de desarrollo se orientan por ejemplo a reformular el trabajo reproductivo del hombre. Además, en la práctica, la adopción de ‘una perspectiva de género y empoderamiento’ se reduce a incrementar el número de mujeres en los diversos componentes del proyecto de desarrollo y descuida los objetivos originales. Es decir, se mantiene la visión instrumental que se criticaba del modelo anterior” (Braidotti, en Herrera, 1997:205).

GÉNERO, AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE

Podríamos resumir la articulación entre género, ambiente y desarrollo sustentable en tres principales momentos: un primer momento de rechazo a la asociación mujer-naturaleza desde el movimiento feminista; un segundo momento enmarcado en la crisis ambiental en que las mujeres son consideradas las principales víctimas; y un tercer momento en que las mujeres son vistas como actoras fundamentales para enfrentar la crisis ambiental.

En el debate sobre el “desarrollo” se confrontan dos posiciones incompatibles. Por un lado, la que va de la mano del crecimiento económico y el desarrollo tecnológico. Por otro lado, la que argumenta y critica que el modelo occidental está basado en el dominio de la naturaleza, las mujeres y los pueblos no occidentales (Vázquez García, 1999). Vandana Shiva, ecofeminista reconocida a nivel mundial, vincula a las mujeres con

la naturaleza en una relación de armonía, reciprocidad y equilibrio en base a lo que denomina “principio femenino”:

“la producción de vida como cualidad esencialmente femenina (...) Existiría una especie de simbiosis esencial entre mujeres y naturaleza debido a la interdependencia que se establece en el proceso de procreación y de supervivencia. Más aún, las mujeres pobres, tercermundistas y no occidentales, principales víctimas de las crisis ambientales y de desarrollo, siempre han sobrevivido con, sin o en contra de los proyectos de desarrollo. Ellas han sido las mejores estrategas en la superación de situaciones de crisis, no sólo ahora sino en el pasado (...) puesto que han sido focos de resistencia y supervivencia son ahora ellas las portadoras de un modelo alternativo.” (Herrera, 1997: 205-206)

La crítica que recibe Vandana Shiva desde otra corriente del ecofeminismo se fundamenta en su idealización de las formas de producción no capitalistas, de lo local y lo tradicional, y en su lectura romántica de las relaciones de género en sociedades tradicionales. Retomando las reivindicaciones del feminismo de los setenta, se critica que:

“los conocimientos ‘privilegiados’ de las mujeres provienen de su ‘íntima’ conexión con la naturaleza (...) En vez de suponer «a priori» el interés de la mujer por ‘proteger’ y ‘rescatar’ la naturaleza, hay que poner énfasis en la construcción social de género y de la naturaleza, y en las instituciones locales y fuerzas económicas globales que determinan el acceso a recursos naturales, y el control y uso de éstos, por parte de hombres y mujeres.” (Vázquez García, 1999)

Además, debe cuestionarse que se pretenda convertir al tradicional “ángel del hogar” en salvador del planeta. “No se debe pedir a las mujeres que sean las prin-

cipales cuidadoras del medio ambiente. No sería justo solicitar a quien se halla en situación de desventaja que haga más esfuerzo que quien se encuentra en condición privilegiada.” (Puleo, 2011: 18). Es aquí que encontramos un posicionamiento que articula la justicia de género y la justicia ambiental, dado que no podemos solicitar a los países “pobres” o del “Tercer Mundo” que se hagan cargo de una situación de crisis ambiental generada por los países ricos o industrializados.

La articulación entre feminismo y ecologismo nos ofrece la posibilidad de mirar la realidad cotidiana, revalorizando los roles, prácticas y trabajos de sujetos que habían sido considerados como inferiores: las mujeres y la naturaleza. Así, tanto la toma de conciencia sobre dicha sub-valoración como sobre los estereotipos patriarcales, resultan una contribución fundamental para el ecologismo (Puleo, 2011). Una de las corrientes del eco-feminismo, desde la que decido posicionarme, vincula mujeres y naturaleza en tanto ambas son explotadas, dominadas y violentadas por el patriarcado capitalista. Desde esta perspectiva, una respuesta ecofeminista buscaría abordar dos problemáticas contemporáneas, producto de la globalización económica y el capitalismo neoliberal y patriarcal en América Latina: el crecimiento de la exclusión y la desigualdad social y la degradación ambiental (Santana Cova, s/f).

CAP.7

GÉNERO Y PROYECTOS

Esta última sección trabaja sobre el concepto de triple rol de las mujeres y necesidades prácticas y estratégicas en la planificación, para finalizar con algunas preguntas clave a tener en cuenta en las distintas etapas de los proyectos. Dado que este documento no puede cubrir en detalle y profundidad las distintas etapas de un proyecto, desde la identificación de problemas-objetivos, su elaboración, implementación y posterior evaluación, comparto sugerencias de algunos textos en la bibliografía de esta publicación.

El triple rol de las mujeres refiere al rol reproductivo, productivo y comunitario. Es importante tener en cuenta este triple rol debido a que suelen predominar estereotipos en la planificación y en proyectos de desarrollo, como por ejemplo la existencia de una división de trabajo estricta entre miembros de un hogar. Si bien las tareas domésticas recaen predominantemente sobre las mujeres, éste es sólo uno de los roles que desempeñan. Por trabajo reproductivo se entiende a la crianza, educación de los hijos y una diversidad de tareas domésticas que son las que garantizan el mantenimiento y reproducción de la fuerza de trabajo. El trabajo productivo de las mujeres, a partir del cual se percibe un ingreso, suele recibir una menor valoración que la de sus pares varones. Es por ello que los ingresos generados por las mujeres muchas veces son considerados complementarios y se califica entonces a las mujeres como proveedoras secundarias en el hogar. Finalmente, el rol comunitario abarca una diversidad de actividades de gestión comunitaria, el abastecimiento de productos para el consumo de la comunidad y actividades varias tanto dentro como para la comunidad local, ya sea en contextos rurales como urbanos. En base a una división sexual en el trabajo comunitario, las actividades comunitarias de los varones suelen ser de liderazgo, recibiendo un reconocimiento a nivel político.

NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE GÉNERO

El hecho de que existan roles distintos para mujeres y varones en la sociedad implica que tienen también distintos niveles de acceso y control sobre recursos y por lo tanto también distintas necesidades. En la planificación de proyectos para el desarrollo los intereses de género se traducen en “necesidades” de género, y se distinguen las necesidades “prácticas” de las “estratégicas”. Por intereses se entienden las preocupaciones priorizadas. Por necesidades se entiende los medios por los cuales se pueden satisfacer estas preocupaciones.

Las **necesidades prácticas de género** son aquellas que las mujeres identifican en base a sus roles, que al ser socialmente aceptados por ellas y la sociedad en su conjunto, no cuestionan ni desafían la división del trabajo según género ni la posición subordinada de las mujeres en la sociedad. Las necesidades prácticas responden a lo inmediato y suelen estar relacionadas con necesidades básicas insatisfechas y una búsqueda de una mejora en las condiciones de vida del hogar y la localidad, como puede ser la preocupación por el abastecimiento de agua potable, por la vivienda, alimentos, el acceso a servicios de salud y educación, entre otras que tienen en común partir de su posición en la división del trabajo según género.

Por otro lado, **las necesidades estratégicas** de género son aquellas que se formulan a partir del análisis de la subordinación de las mujeres a los hombres, y que tienen el potencial de superar dicha subordinación. Éstas variarán según la particularidad de cada contexto. Son cuestionadoras de la división del trabajo, del poder y del control según género. Ejemplos de éstas son: derechos legales como los vinculados a la tenencia y propiedad de la tierra o herencia, acciones frente a la violencia doméstica; demanda por igualdad en el salario; el derecho de las mujeres a decidir sobre su propio cuerpo, la abolición de la división sexual del trabajo; el establecimiento de una igualdad política; el alivio de la carga del trabajo de cuidados, entre otras. (Moser, 1995) Una de las publicaciones sugeridas al final del documento ofrece un cuadro donde se explica claramente (Casella y Coelho, 1995: 26-27).

PREGUNTAS AL ABORDAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN PROYECTOS

Dada la amplitud de la bibliografía y la extensión de la temática “proyectos de desarrollo con enfoque de género” o sobre la “transversalización del enfoque de género en proyectos de desarrollo”, el alcance de este documento se limita a compartir un punteo de algunas preguntas a tener en cuenta. Mi propósito ha sido fun-

damentar la necesidad de abordar esta perspectiva, compartiendo en primer lugar una mirada crítica a la manera en que el discurso sobre el desarrollo ha despolitizado al concepto, lo que muchas veces genera que se priorice la instrumentalización del enfoque de género en el mundo de los proyectos pero sin un compromiso real con la justicia de género de la mano de la justicia ambiental. En la sección sobre bibliografía, encontrarán documentos a los que pueden acceder fácilmente, conteniendo información sobre cómo “incorporar” la perspectiva de género en proyectos de desarrollo, propuestas metodológicas y herramientas detalladas, guías y manuales que pueden adaptar al tipo de proyecto en cuestión.

Al identificar la situación y posición de varones y mujeres en relación a una problemática ambiental, por ejemplo, la perspectiva de género estaría presente cuando se identifican intereses y necesidades prácticas y estratégicas. Una vez identificadas, se propone trabajar sobre ambas, recurriendo a acciones distintas, de manera simultánea y articulada. Las siguientes preguntas pueden ayudar a elaborar la descripción de la problemática a trabajar:

Preguntas orientadoras para la descripción de la problemática a trabajar

¿De qué manera se manifiesta el problema?, ¿Qué sectores de la población son afectados por el problema? ¿Cómo afecta este problema a mujeres y varones? ¿Se han analizado las causas del problema? ¿Por qué es importante el problema? Si se ha previsto la participación de las/los beneficiarios de un posible proyecto en la identificación y definición del problema, ¿quiénes están contemplados/as?

En una etapa siguiente, en la que se lleva a cabo la descripción de alternativas de acción para solucionar el problema, las siguientes preguntas pueden ser orientadoras:

Preguntas orientadoras para la elaboración de alternativas para solucionar el problema

¿A qué estrategias se ha recurrido antes para solucionar el problema en cuestión?, ¿qué resultados ha tenido?, ¿qué aspectos del problema no se han podido solucionar?, ¿hubo algún cambio, mejora, o se agravaron?, ¿las alternativas de acción practicadas, tuvieron en cuenta aspectos relacionados con la situación y posición de género?, ¿está presente una preocupación por garantizar beneficios tanto para varones como para mujeres o ha sido indistinto?, ¿se han consultado las alternativas de solución a la población beneficiaria?, ¿quiénes han participado en dicha consulta?, ¿se ha respondido con estas acciones, a intereses y necesidades prácticas y estratégicas de género?, ¿se incluyen instancias de sensibilización y concientización sobre cuestiones de género como desigualdad y asimetría de poder?, ¿problematiza y fomenta la participación de las mujeres en la toma de decisiones?

En una tercera etapa, ya en la formulación del proyecto se responde a ¿qué? ¿por qué? ¿para qué? ¿dónde? ¿para quiénes y con quiénes? ¿cómo? y ¿con qué? Al responder a ¿qué? es decir, en la identificación de objetivos, las siguientes son consideradas preguntas orientadoras:

Preguntas orientadoras para la identificación de los Objetivos

¿Los objetivos que se han formulado, son claros, viables y pertinentes?, ¿toman en cuenta la situación y posición de género?, ¿intentan aportar a la transformación de las relaciones de género?, ¿contemplan que varones y mujeres se vean beneficiadas de manera equitativa?, ¿las metas formuladas y los resultados esperados tienen en cuenta los intereses y necesidades prácticas y estratégicas de género?, ¿se busca garantizar el acceso y control de varones y mujeres sobre el bienestar?, ¿incluye instancias de sensibilización y concientización sobre asuntos de género?, ¿fomenta la participación de las mujeres en la toma de decisiones?

CAP.7

Para responder a ¿dónde?, esto es, la descripción de la localización geográfica y de la comunidad donde se realizará el proyecto, se sugieren algunos datos para la selección de la misma: total de la población segregada por sexo y edad, número de hogares o familias y composición de las mismas, total de hogares con jefatura de hogar femenina, situación económica (fuentes de empleo y recursos financieros), patrones sociales (descripción de actividades según sexo y tiempo dedicado a éstas, nivel de educación, acceso a vivienda, salud), participación política (posiciones dentro de organizaciones en la comunidad y en el gobierno local segregadas según sexo), entre otros.

En cuanto a las preguntas ¿para y con quién/es?, es decir, la población beneficiaria, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

Preguntas orientadoras para la definición de la Población beneficiaria

¿Cuáles son las características más relevantes y cuáles las características específicas de la población destinataria?, ¿cuántas/os y quiénes son afectadas/os por el problema en cuestión?, ¿cuáles organizaciones sociales de la comunidad o localidad podrían estar interesadas en participar en el proyecto?, ¿existen actores sociales o grupos de interés que poseen perspectivas distintas en relación al problema?, ¿qué planteos pueden encontrarse entre grupos u organizaciones de mujeres entre sí y entre grupos u organizaciones de mujeres con otras organizaciones mixtas?, ¿cuál es el objetivo de participación que se propone el proyecto?, ¿en qué etapas del proyecto participarán las/los beneficiarias/os del proyecto?, ¿mediante qué mecanismos se garantizará su participación?, ¿se está considerando las dobles y triples jornadas de trabajo de las mujeres (doméstico, productivo o remunerado, comunitario) a la hora de intentar garantizar su participación y que ésta no implique una sobrecarga de trabajos aún mayor?

En síntesis, se sugiere “contemplar las necesidades de capacitación requeridas para una participación plena (...) identificar los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para lograr una participación plena y permanente, de modo de garantizar equidad de oportunidades con los varones en este sentido.” (Hegoa, ACSUR, 2010)

ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y DERECHO AMBIENTAL

Por Rinaldo Rossi Waller



El presente capítulo busca brindar al lector conceptos básicos sobre el derecho al acceso a la información pública, su relación con el derecho ambiental y su consagración en instrumentos internacionales y normas nacionales. Pretende asimismo promover la conciencia acerca de que los mencionados derechos son fundamentales en un Estado democrático, el cual debe garantizar la transparencia, la participación social y el acceso a la información y a la justicia en pos de la protección de un ambiente sano y equilibrado. Buscaremos proporcionar herramientas para superar obstáculos relacionados al acceso a la información ambiental.

DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN AMBIENTAL

El libre acceso a la información pública constituye un derecho humano fundamental contenido en diversos instrumentos internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Esta en su art. 19 consagra el derecho de todo individuo a la libertad de opinión y de expresión; el cual incluye entre otros el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y la posibilidad de difundirlas por cualquier medio de expresión.

El derecho a la información también se encuentra recogido en el art. 19 del Pacto de derechos Civiles y Políticos (1966) según el cual toda persona tiene derecho a

la libertad de expresión, comprendiendo la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole; y agrega que “el ejercicio de este derecho entraña deberes y responsabilidades especiales” por lo que puede estar sujeto a ciertas restricciones, las cuales deberán “estar expresamente fijadas por ley y ser necesarias para: asegurar el respeto a los derechos o a la reputación de los demás; la protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral públicas” posición que como veremos más adelante adopta nuestra legislación.

En el ámbito interamericano también lo encontramos con pequeñas variantes en el Artículo 13° de la Convención Americana de Derechos Humanos (1969)² y en la Declaración de Principios sobre la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2000), la cual en sus principios 1 y 4 respec-

¹ Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, especialista en derecho ambiental. Directivo de la ONG GAIA Uruguay Derecho Ambiental, ha trabajado como experto legal para la FAO en el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la gestión ambientalmente adecuada de plaguicidas en Uruguay durante su ciclo de vida”.

² También conocida comúnmente como el Pacto de San José de Costa Rica.

tivamente reconoce la libertad de expresión y al acceso a la información en poder del Estado como un derecho humano fundamental e inalienable inherente a todas las personas, y agrega que la libertad de expresión “Es, además, un requisito indispensable para la existencia misma de una sociedad democrática.” En cuanto al derecho de acceso a la información en poder del Estado estipula que “Este principio sólo admite limitaciones excepcionales que deben estar establecidas previamente por la ley para el caso que exista un peligro real e inminente que amenace la seguridad nacional en sociedades democráticas.”

La Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en Río de Janeiro en 1992 a través de su principio 10 declara que “El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes”.

Más cerca en el tiempo, la Conferencia sobre Medio Ambiente realizada en Río de Janeiro en junio de 2012 (denominada Río +20), en su declaración final reconoce la contribución de las OSC en la promoción del desarrollo sostenible, manifestando que el “desarrollo de mecanismos de participación de la sociedad civil en asuntos ambientales está supeditado a la aplicación del acceso a la información y al fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil.”

En nuestro país el derecho de acceso a la información se encuentra reconocido, aunque no de forma expresa, en nuestra Constitución Nacional (CN). El art. 29

consagra la libertad de expresión y conjuntamente con los art. 72, 82 y 332 otorgan el marco jurídico necesario para sostenerlo. Allí se consagran los derechos inherentes a la personalidad humana o a la forma republicana de gobierno, y se establece que cuando la CN otorga derechos a los individuos, así como cuando otorga facultades e impone deberes a las autoridades, estos derechos y deberes no dejarán de aplicarse por falta de reglamentación. Esto implica que un derecho constitucionalmente protegido no necesita desarrollo de normas posteriores (leyes o decretos) que detallen cómo hacerlo efectivo; este existe de todos modos y debe ejercerse en consecuencia.

Luego de varios años de discusiones se sancionó en el 2008 la Ley N° 18.381 conocida como la “Ley de Acceso a la Información Pública” (LDAIP), la cual constituyó un gran avance en la materia al reconocer en forma expresa este derecho, establecer obligaciones concretas a los organismos públicos y efectivizar herramientas para el acceso a la información a nivel administrativo y judicial. Esta ley también crea un órgano de control como lo es la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP)³ quien tiene como cometido realizar todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos y hacer cumplir las disposiciones de la LDAIP, controlando la implementación de la ley y a los organismos obligados, orientando y asesorando a los particulares e incluso denunciando las violaciones a la LAIDP ante las autoridades competentes.

¿Por qué es importante poder acceder a la información pública ambiental?

Para las OSC puede ser de vital importancia acceder en tiempo y forma a la información pública. Para incidir en políticas ambientales y participar de las decisiones relevantes para la protección del ambiente es imprescindible contar con la información necesaria para ello, la cual se encuentra en general en manos del Es-

3. Para mayor información sobre la UAIP visite www.uaip.gub.uy

tado. La información veraz y exacta es indispensable para fundamentar cualquier posición. Es impensable la defensa del ambiente con una sociedad civil ausente en los procesos de toma de decisión e impedida de acceder a la información ambiental necesaria para esto. Gozar de un ambiente sano y equilibrado es un derecho humano fundamental ampliamente reconocido, y también lo es acceder a la información ambiental, como requisito necesario para que se cumpla lo primero.

¿Qué se entiende por información pública y quién está obligado a brindarla?

Nuestra legislación adopta un concepto amplio de información pública, ya sea por el origen de la misma como por el sujeto obligado a brindarla. En este sentido el art. 2 de la LDAIP establece que se considera información pública “toda la que emane o esté en posesión de cualquier organismo público, sea o no estatal, salvo las excepciones o secretos establecidos por ley, así como las informaciones reservadas o confidenciales”. En cuanto al origen, puede ser información proporcionada por un tercero, pero al encontrarse en manos de un organismo público es considerada información pública. En cuanto al sujeto, basta que el organismo sea público, estatal o no, es decir que quedan incluidas las personas públicas no estatales (ej.: INAVI, INIA, LATU, MEVIR), entes autónomos (ej.: UTE, ANCAP, ANEP, BSE, BHU, BROU, UDELAR) y servicios descentralizados (ej.: ANP, ANTEL, OSE, ASSE, INAU)⁴. Toda la información existente en manos del Estado debe ser accesible, pues se considera propiedad de todos los ciudadanos y ciudadanas de un Estado democrático. La ley es amplia con relación a quiénes pueden solicitar información, ya que el art. 3 dispone que el derecho al acceso a la información es “un dere-

⁴ Existe un portal para hacer pedidos de acceso a la información, al cual se accede ingresando a la web quesabes.org la cual facilita hacer un pedido online a cualquier organismo público.

cho de todas las personas, sin discriminación por razón de nacionalidad o carácter del solicitante” y también que quien lo ejerce no debe justificar las razones por las cuales la solicita.

¿Qué es la transparencia activa?

El derecho de acceso a la información pública no implica únicamente la obligación de brindar la información a instancias de alguien que la solicita, sino que incorpora un aspecto denominado “transparencia activa” según el cual también existe un “deber de la administración de hacer pública información de interés público de forma continua y proactiva, sin que exista una demanda expresa” (CAINFO-GAIA). Este concepto lo encontramos en el art. 5 de la LDAIP según el cual “Los sujetos obligados deberán prever la adecuada organización, sistematización y disponibilidad de la información en su poder, asegurando un amplio y fácil acceso a los interesados” y continúa afirmando que deberán difundir en forma permanente a través de su sitio web u otros medios cierta información “mínima” entre la que encontramos la de su estructura, las remuneraciones, licitaciones, concesiones, permisos o autorizaciones otorgadas y mecanismos de participación ciudadana, en especial domicilio y unidad a la que deben dirigirse para solicitar información, entre otras. Por su parte el art. 6 se establece *que “es responsabilidad de los sujetos obligados, crear y mantener registros de manera profesional, para que el derecho de acceso a la información pública se pueda ejercer en plenitud.”*

¿Existen excepciones para el acceso a la información pública?

Sí, y éstas comprenden la información definida como secreta por la ley, y la clasificada como “reservada” o “confidencial”, según lo dispone el artículo 8 de la LDAIP, mientras que el 9 y 10 establecen qué información podrá clasificarse en este sentido. Estas excepciones son de interpretación estricta y “Al tratarse de un lí-

mite a un derecho fundamental, estas excepciones deben de estar claramente establecidas por ley y son necesarias para asegurar el derecho de otras personas, la seguridad nacional o el orden público. Para su aplicación los organismos que pretendan reservar información deben justificar claramente que la información que se niega a las personas está comprendida dentro de alguna de las excepciones y explicar que el daño que se le produce al interés protegido por la excepción es mayor que el interés público que existe en esta información (prueba de daño, interés público)” (Sánchez, 2013).

Según el art. 9 podrá clasificarse como reservada aquella información cuya difusión pueda:

- **Comprometer la seguridad pública o la defensa nacional.**

- **Menoscabar la conducción de las negociaciones o bien, de las relaciones internacionales, incluida aquella información que otros Estados u organismos internacionales entreguen con carácter de reservado al Estado uruguayo.**

- **Poner en riesgo la vida, la dignidad humana, la seguridad o la salud de cualquier persona.**

- **Dañar la estabilidad financiera, económica o monetaria del país.**

- **Suponer una pérdida de ventajas competitivas para el sujeto obligado o pueda dañar su proceso de producción.**

- **Desproteger descubrimientos científicos, tecnológicos o culturales desarrollados o en poder de los sujetos obligados**

- **Afectar la provisión libre y franca de asesoramientos, opiniones o recomendaciones que formen parte del proceso deliberativo de los sujetos obligados, hasta que sea adoptada la decisión respectiva, la cual deberá estar documentada⁵.**

Por su parte el art. 10 establece que se considera como información confidencial:

- I) Aquella entregada en tal carácter a los sujetos obligados, siempre que:
1. Refiera al patrimonio de la persona.
 2. Comprenda hechos o actos de carácter económico, contable, jurídico o administrativo, relativos a una persona física o jurídica, que pudiera ser útil para un competidor.
 3. Esté amparada por una cláusula contractual de confidencialidad.
- II) Los datos personales que requieran previo consentimiento informado.

La reserva tiene un período de hasta 15 años de su clasificación como tal, y la misma deberá desclasificarse cuando se extingan las causas que dieron lugar a su clasificación (art.11).

Sin embargo el art. 12 establece un límite a estas excepciones, y éste es la inoponibilidad frente a casos de violaciones de derechos humanos, estableciendo que no se podrá oponer ninguna de las reservas mencionadas cuando la información refiera a violaciones de derechos humanos o sea relevante para investigar, prevenir o evitar violaciones a los mismos.

⁵ Texto agregado por la ley N° 19.178 del 27 de Diciembre de 2013, modificativa de la 18.381.

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD Y ACCIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Procedimiento administrativo para el acceso a la información pública

Las personas pueden solicitar la información al sujeto obligado mediante solicitud escrita al titular de dicho organismo. En la solicitud debe constar:

- **Identificación del solicitante, domicilio y forma de comunicación.**

- **La descripción clara de la información que solicita y cualquier dato que pueda facilitar su identificación.**

- **Opcionalmente indicar el soporte preferido para recibir la información (papel, medios digitales), sin ser este obligatorio para el organismo (art. 14).**

Ante la petición, el organismo dispone de un plazo máximo de 20 días hábiles para permitir o negar el acceso a la información solicitada. La ley dispone que el organismo está obligado a permitir el acceso, o en su caso responder la consulta en el momento, si esto fuera posible (art. 15). Quien debe decidir sobre la solicitud es el jerarca máximo del organismo, permitiendo el acceso o denegándolo. En caso que se resuelva favorablemente la petición se autorizará el acceso a los documentos en las oficinas. La información siempre es gratuita pero la administración no está obligada a costear la reproducción, por lo que lo único que puede cobrarse al solicitante es el costo del soporte, sin existir ningún tipo de ganancia o arancel (art. 17).

El organismo podrá negar el acceso únicamente mediante resolución motivada por el jerarca que señale su carácter reservado o confidencial, y debe indicar las normas en las que se funda su decisión. Vencido el plazo de 20 días hábiles desde la solicitud (si no hubo prórroga) el silencio debe interpretarse positivamente,

y el solicitante podrá acceder a la información considerándose falta grave la negativa del funcionario a entregarla (art. 18).

Es importante tener en cuenta que cuando se reserva una información debe ser mediante resolución fundada y motivada del jerarca del organismo, debiendo mediar la denominada “prueba de daño”. Esta implica que cuando un organismo niega una determinada información debe explicar cuál es el interés que se quiere proteger al hacerlo, y cómo brindar esa información genera un daño efectivo a ese interés, e incluso fundamentar como ese daño es mayor al que se le genera a la sociedad por sacar dicha información de la esfera de publicidad.

Acción de acceso a la información pública

El art. 22 regula la Acción de acceso a la información pública disponiendo que toda persona tendrá derecho a entablar una acción judicial que garantice el pleno acceso a las informaciones de su interés.

¿CUÁNDO PROCEDE Y QUIÉN ES COMPETENTE PARA RESOLVERLA?

Procede contra todos los organismos públicos obligados cuando estos se nieguen a dar la información solicitada o no lo hagan en los plazos estipulados. Para saber quién debe resolverla se debe distinguir si se trata de Montevideo o el interior del país. En Montevideo se distingue si el obligado es una persona pública estatal, en cuyo caso serán los Juzgados en lo Contencioso Administrativo que por turno corresponda, y en todos los demás casos lo serán los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil. En el Interior serán competentes los Juzgados Letrados de Primera Instancia a los que se le haya adjudicado la materia (art. 23).

¿QUIÉNES PUEDEN PRESENTARLA?

La acción de acceso puede presentarse por el interesado o sus representantes (tutores o curadores), y en el caso de personas fallecidas por sus herederos. En el caso de las personas jurídicas debe ser presentada por sus representantes legales o por sus apoderados designados a tales efectos (art. 24).

¿CÓMO ES EL TRÁMITE DE LA ACCIÓN?

Presentada la demanda el juez debe convocar a las partes a audiencia dentro de los 3 días siguientes (si la acción es groseramente improcedente no le dará trámite y la archivará). En la audiencia, que será dirigida por el juez, se expondrán todas las pruebas y argumentos de las partes. Se dictará sentencia en audiencia, o a más tardar dentro de las 24 horas, y solo en casos excepcionales se podrá prorrogar la audiencia por hasta 3 días (art. 26).

CAP.8

¿QUÉ DEBERÁ ORDENAR EL JUEZ EN LA SENTENCIA EN CASO DE ACEPTAR LA ACCIÓN DE ACCESO?

- **Identificar concretamente la autoridad o persona a quien obliga la sentencia.**

- **La determinación precisa de lo que deba o no deba hacerse.**

- **El plazo para cumplir con la sentencia, el cual lo fijará el juez según el caso, pero que no podrá ser mayor a 15 días corridos e ininterrumpidos desde que se le notifique la sentencia al obligado.**

¿SE PUEDE APELAR LA DECISIÓN DEL JUEZ?

Sí, pero únicamente la sentencia definitiva (que acoge o rechaza la acción) o la sentencia que no la tramita y archiva por improcedente al inicio. El recurso debe

ser presentado en 3 días, y en ningún caso la apelación suspenderá las medidas de amparo al acceso de información decretado, las cuales deberán ser cumplidas una vez notificadas.

Casos prácticos

En este apartado compartiremos dos casos extraídos del “Informe sobre la situación del Derecho de Acceso a la información ambiental, Participación y Acceso a la Justicia en materia ambiental en Uruguay” realizado por CAINFO – GAIA⁶, Ambos casos fueron promovidos por el periodista Víctor L. Bachetta. Uno es una solicitud de información referida al proyecto de la Minera Aratirí, y el otro refiere a contratos mineros firmados entre ANCAP y la empresa estadounidense Schuepbach Energy.

CASO: “MINERA ARATIRÍ”

Se trata de una acción judicial de acceso a la información presentada por el periodista Víctor L. Bachetta con asistencia jurídica de CAINFO Uruguay por dos pedidos de acceso a la información pública, uno en la Presidencia de la República y otro en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO). Por un lado, se pidió acceso al “expediente de las negociaciones en curso en la Presidencia de la República por el contrato de inversión con la Minera Aratirí, en particular, a los precontratos de suministro de energía de UTE y la concesión de un predio del Estado para la terminal portuaria ya mencionados en la prensa.” Por el otro, se solicitó acceso a “los expedientes sobre las propuestas para la construcción de una terminal portuaria y un puerto de aguas profundas en la Playa La Angostura en el Departamento de Rocha”.

⁶ GAIA Uruguay y Cainfo son socias de la RED TAI (The Access Initiative) la cual ha logrado una organización y posibilidad de participación en el proceso de aplicación del Principio 10 que comenzó en Rio+20. <http://www.earthtrends.wri.org/>

La acción se inició el 6 de marzo de 2012, la audiencia tuvo lugar el 9 de marzo y se dictó sentencia el 12 del mismo mes. El juez estableció que: “La información versa sobre asuntos de alto interés público que los ciudadanos tienen derecho a conocer”. En la sentencia se ordenó a los codemandados brindar la información dentro de un plazo de 15 días. El 30 de marzo, el MTOP entregó la información, que fue considerada satisfactoria por el demandante. No ocurrió así con Presidencia. Con fecha 1° de junio, el juez intimó a Presidencia a entregar, en un plazo de tres días, la información solicitada. Hasta aquí ha llegado este proceso, sin que Presidencia haya entregado la información.

Esta sentencia es un antecedente judicial muy importante, ya que por primera vez se reconoce que el acceso a la información ambiental constituye un derecho humano fundamental. La decisión judicial de proteger ese derecho reafirma los principios de la publicidad y la transparencia en la gestión estatal.

CASO: “CONTRATOS MINEROS FIRMADOS
ENTRE ANCAP Y LA EMPRESA ESTADOUNIDENSE
SCHUEPBACH ENERGY”

Esta acción también fue iniciada por el periodista Víctor Bachetta -con asistencia jurídica de GAIA Uruguay, Derecho Ambiental-, y se inicia como consecuencia de dos solicitudes de acceso a la información a los contratos de prospección, exploración y explotación de hidrocarburos firmados entre Administración Nacional de Combustibles, Alcoholes y Portland (ANCAP) y la empresa Schuepbach Energy. Estas solicitudes fueron denegadas por ser clasificadas confidenciales por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

La acción fue iniciada el 7 de mayo de 2012, el juez convocó a la primera audiencia el 11 de mayo y decidió un cuarto intermedio hasta el 14 de junio. En ambas audiencias, los abogados del MIEM se negaron a presentar los contratos alegando que ambos poseen una cláusula de confidencialidad según la cual el Estado no puede re-

velar “cualquier dato o información sea cual fuere su especie o su naturaleza”.

Con respecto a la excepción de confidencialidad que se alega para no aportar la información solicitada, el art. 12 de la Ley 18.381 se inspira en los principios internacionales anteriormente expuestos y prevé: “que ninguna reserva o confidencialidad serán oponibles cuando la información sea relevante para investigar, prevenir o evitar violaciones de derechos humanos”. El art. 8 de la Ley 18.381 establece que “las excepciones a la información pública son de interpretación estricta”.

Está claro que la protección del medio ambiente es un derecho inherente a la especie humana, es un derecho de tercera generación, por tanto es un derecho humano. No brindar la información solicitada violenta el derecho a la información, pero también la forma democrática republicana de gobierno, adoptada por la nación (Art. 82 de la Constitución y el principio de igualdad ante la ley art. 7). Los organismos demandados, al no brindar la información solicitada están vulnerando el derecho a la participación directa en los asuntos públicos (art. 23 de la Convención Americana).

Existe variada normativa nacional específica respecto al acceso a información, como la nueva Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sustentable, N° 18.308, art. 6 literal D) que establece como uno de sus principios fundamentales el “carácter público de la información territorial producida por las instituciones del Estado y el derecho de toda persona al acceso de la información sobre el territorio que posean las instituciones públicas”. Es importante que se incorpore como sujeto pasivo también a las empresas prestadoras de servicios públicos, pues en muchas ocasiones su accionar se vincula con problemáticas ambientales y por ende manejan información referida a esa temática. La ley 17.283 sobre Protección del Medio Ambiente art.6 literal F) establece los principios de política ambiental y entre ellos: “La gestión ambiental debe basarse en un adecuado manejo de la información ambiental, con la finalidad de asegurar su disponibilidad y accesibilidad por parte de cualquier interesado”.

La sentencia citada es innovadora, pues establece que la única limitación a la información sería la que configure secreto industrial o comercial del responsable del proyecto. El juez interpreta que la información debe ser relativa al responsable del proyecto correspondiente, que involucre información de carácter económico, contable, jurídico o administrativo que pudiera ser útil para un competidor o la que refiera al patrimonio de la empresa. Por ello, entiende que debe ampararse la acción de acceso a la información pública promovida.

Compartimos la posición adoptada por el juez en esta sentencia, ya que esta forma de interpretar la LAI-DP y las excepciones que ella contiene, es la única que garantiza una efectiva protección al derecho de acceso a la información ambiental.

En los Anexos de esta publicación presentamos un modelo para realizar el proceso de Solicitud de Información pública ante las autoridades del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA). El mismo detalla cómo debe ser realizado el pedido y la información que debe ser presentada por parte de la organización para poder iniciar la solicitud.

CAP.8

CONSIDERACIONES FINALES

A modo de cierre de la presente publicación, desde el equipo de trabajo del proyecto “Desarrollo de capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Uruguay para enfrentar los desafíos ambientales” buscamos acercar algunas reflexiones generales sobre el proceso realizado, así como acciones a futuro para abordar el fortalecimiento de OSC en nuestro país.

En primer lugar y en relación con las actividades emprendidas por este proyecto, destacamos que las mismas permitieron el encuentro e intercambio de ideas y prácticas entre personas de distintas regiones del país, miembros de grupos y unas 50 organizaciones con actuación en el campo ambiental. Estas instancias constituyeron una excelente oportunidad para el conocimiento de experiencias diversas y para compartir perspectivas, proyecciones y también las dificultades comunes, las que no siempre es posible visualizar a causa de las dinámicas que requiere la gestión de la tarea cotidiana.

Los temas brindados en el ciclo de capacitación han colaborado a profundizar en aspectos específicos de cada una de las OSC, contribuyendo en algunos casos a incorporar nuevas herramientas para mejorar su desempeño, mientras que en otros, la actualización de contenidos colaboró en la instalación de nuevas capacidades, redundando en todos los casos, en el fortalecimiento institucional. Las temáticas presentadas fueron

en su mayoría de interés para las organizaciones, destacándose entre ellas: incidencia política, acceso a información ambiental, comunicación, elaboración de proyectos y fortalecimiento institucional, conocimientos que se presentan como desafíos en forma constante a la hora de emprender el trabajo desde las OSC vinculadas a las temáticas ambientales. La posibilidad de colectivizar, intercambiar y acceder a capacitación en estos temas fue muy bien valorada tanto por los participantes del proyecto como por el equipo de trabajo.

En segunda instancia, y en el entendido que los grupos y OSC que han participado en este proyecto tienen un ámbito de acción principalmente local, sería de interés la generación de planes de acción promoviendo actividades y proyectos que incorporen el componente de participación comunitaria en el ámbito ambiental, en los cuales las OSC sean actores fundamentales, como parte de las estrategias y políticas tanto a nivel departamental como nacional. En este sentido, algunas acciones para beneficiar al trabajo que estos grupos realizan pueden orientarse a: promover normativas departamentales, generar acciones de capacitación y difusión, así como crear y ampliar espacios de participación, cooperación y redes entre los diferentes grupos. En este sentido se deberá continuar potenciando la apertura y convocatoria de los grupos de la Sociedad Civil en lo que refiere a la participación en políticas

ambientales que involucren el trabajo con comunidades, dado el importante aporte que puede significar a la hora de la implementación de las mismas, el trabajo de base que desde los grupos de OSC se realiza en las diferentes comunidades a lo largo del país.

La presentación y posterior ejecución del proyecto de fortalecimiento significó en sí mismo un gran desafío; entre otras cosas, representó la búsqueda de integración de múltiples perspectivas y objetivos así como grandes esfuerzos voluntarios de quienes se comprometieron a participar del proceso. Otro desafío se visualizó al incorporar nuevas herramientas y tocar un número importante de temáticas, algunas de las cuales presentan escasos desarrollos en nuestras prácticas y aún se nos dificulta su incorporación en nuestras tareas cotidianas, siendo todas elementos fundamentales para un abordaje integral que permitiera alcanzar el fortalecimiento buscado.

A la hora de plantear el proyecto primó la perspectiva de desarrollar acciones que contribuyeran a impulsar una sociedad civil más fuerte en el área ambiental, que lograra alcanzar mayores impactos en sus acciones y avanzara hacia la construcción de una ciudadanía ambiental plena favoreciendo el sistema democrático.

Una vez concluido el trabajo podemos afirmar que nos encontramos en camino hacia esta búsqueda, el cual no se agota con las acciones realizadas sino que es una tarea que se renueva a diario y con cada emprendimiento que se impulsa desde el sector de las OSC. Una vez más agradecemos a todos y todas quienes participaron de este proceso aportando desde su experiencia, enriqueciendo y beneficiando al desarrollo del proyecto y a la construcción de una ciudadanía más fortalecida para enfrentar los desafíos ambientales actuales.

ANEXO 1 ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

La propuesta de fortalecimiento apuntó a beneficiar a organizaciones sociales que trabajan vinculadas a la temática ambiental de todo el país. La convocatoria se basó en las OSC que ya habían participado de una experiencia de ejecución de proyectos PPD, ampliando el alcance a otros grupos locales referidos por las propias OSC contactadas.

La invitación a participar de este proceso incluyó el contacto con representantes de cada OSC para las distintas etapas, recabando información, necesidades y expectativas, al tiempo que se propició el compromiso para participar activamente en todas las actividades propuestas.

Las organizaciones participantes conformaron un conjunto muy diverso, tanto por su conformación, antigüedad, alcance territorial y área de intervención; hubo 86 representantes de 48 OSC de más de 30 localidades, de 16 departamentos, que compartieron el interés y compromiso de participar a lo largo de todo este proceso. Esto permitió tomar contacto con las diferentes realidades, preocupaciones e intereses de los grupos a lo largo del país y permitió profundizar sobre problemáticas ambientales locales e iniciativas que las mismas llevan adelante. A través del intercambio fue posible visibilizar que es posible pensar estrategias de trabajo conjunto, construir mayores conocimientos, promover el intercambio de información, incidencia

política coordinada e incluso llevar adelante proyectos colectivos.

De acuerdo a los datos recabados, las áreas de intervención de las OSC que participaron refieren mayoritariamente a: conservación de recursos naturales (Agua, Suelos, Biodiversidad), Conservación y desarrollo local, Sensibilización y Educación ambiental. La mitad de estas OSC cuentan con más de 10 años de antigüedad en su trabajo y cuentan con personería jurídica.

Todos estos grupos compartían la necesidad de fortalecer, consolidar y potenciar procesos de desarrollo local afirmando la capacidad de articulación interinstitucional de cada organización, mejorando la capacidad de incidencia y visibilidad en su entorno de actuación y apoyando la búsqueda de nuevas fuentes de financiación para dar continuidad al trabajo de la organización.

A continuación presentamos las OSC participantes:

Organización	Localidad	Departamento
<i>Grupo Artigas 86</i>	Artigas	Artigas
<i>Grupo para la Protección Ambiental activa (GRUPAMA)</i>	Bella Unión	Artigas
<i>Asociación Civil Abrazo del Solís Grande</i>	Capilla de Cella/Paraje Solís Grande	Canelones
<i>Sociedad de Fomento Rural de Los Arenales</i>	San Jacinto	Canelones
<i>La Comarca del Sauce</i>	Sauce	Canelones
<i>Sociedad de Fomento Rural de Cerro Largo</i>	Melo	Cerro Largo
<i>PUC y Planta de Reciclaje de Trinidad</i>	Trinidad	Flores
<i>Grupo Ambiente y Patrimonio de Villa 25 de Mayo /Isla Mala</i>	Villa 25 de Mayo /Isla Mala	Florida
<i>Asociación Rural de José Batlle y Ordóñez Nico Pérez</i>	Nico Pérez	Florida/ Lavalleja
<i>Asociación de Formadores Docentes en Educación Ambiental (AFDEA)</i>	Abra de Zabaleta	Lavalleja
<i>Sociedad de Fomento Rural Prosumidores de Aiguá</i>	Aiguá	Maldonado
<i>AFODEPA (Asociación de Fomento de Pueblo Aznárez)</i>	Gregorio Aznárez	Maldonado
<i>APROBIOMA</i>	Maldonado	Maldonado
<i>Comisión de Vecinos del Cerro de los Burros</i>	Playa Hermosa	Maldonado
<i>Instituto de Estudios Sociales</i>	Ciudad Vieja	Montevideo
<i>CAIF Mariposas Cooperativa Ñande</i>	Aires Puros	Montevideo
<i>Agroecología y Educación “Fruta Saludable”</i>	Melilla	Montevideo
<i>JULANA: Jugando en la Naturaleza</i>	Montevideo	Montevideo
<i>Asociación Civil Casa Lunas</i>	Montevideo	Montevideo

<i>FORJAR. Organización social de DDHH</i>	Montevideo	Montevideo
<i>Retos al Sur</i>	Montevideo	Montevideo
<i>Organización para la Conservación de Cetáceos</i>	Maldonado/ Rocha	Maldonado/ Rocha
<i>Sociedad de Fomento Rural Colonia Juan Gutiérrez</i>	Guichón	Paysandú
<i>Queguay Canoas</i>	Guichón	Paysandú
<i>Cooperativa de trabajo ETHOS</i>	Paysandú	Paysandú
<i>Escuela Granja Melchora Cuenca</i>	Paysandú	Paysandú
<i>Paysandú Nuestro</i>	Paysandú	Paysandú
<i>Saladero Guaviyú / Mesa Zonal Quebracho</i>	Quebracho	Paysandú
<i>Club Pescadores Nuevo Berlín</i>	Nuevo Berlín	Río Negro
<i>Sociedad de Fomento Rural de Nuevo Berlín</i>	Nuevo Berlín	Río Negro
<i>Grupo Esteros de Farrapos</i>	San Javier	Río Negro
<i>Frontera Ecológica</i>	Rivera	Rivera
<i>INDRA Instituto del Río Negro-Centro de Desarrollo Local, Rural y Acuícola</i>	Rivera	Rivera
<i>Valle del Lunarejo Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada</i>	Tranqueras	Rivera
<i>AFOBAVA/Grupo de gestión ambiental de Barra de Valizas</i>	Barra de Valizas	Rocha
<i>Comisión de Vecinos Barra de Valizas</i>	Barra de Valizas	Rocha
<i>Grupo Palmar</i>	Castillos	Rocha
<i>Comisión de Turismo de La Coronilla</i>	La Coronilla	Rocha
<i>Asociación Civil Club Social y Deportivo La Pedrera</i>	La Pedrera	Rocha

<i>Asociación Civil Quebrada del Yerbal</i>	Ruta 109	Rocha
<i>Vecinos de la Sierra de los Rocha</i>	Ruta 109	Rocha
<i>Legado Nativo</i>	La Coronilla/ Montevideo	Rocha / Montevideo
<i>Comisión Fomento Playa Penino</i>	Ciudad del Plata	San José
<i>Bilú Guidaí Conservación y Ecoturismo</i>	Mercedes	Soriano
<i>Asociación de Fomento y Turismo de San Gregorio de Polanco (ASFOTU)</i>	San Gregorio	Tacuarembó
<i>Cooperativa Agraria Quebrada de los Cuervos</i>	Quebrada de los cuervos	Treinta y Tres
<i>Asociación Civil Pindó Azul</i>	Quebrada de los Cuervos/ Aiguá	Treinta y Tres / Maldonado
<i>Red de Agroecología</i>	Montevideo	Montevideo

ANEXO 2 REDES Y ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO EN URUGUAY

En esta sección acercamos información y datos de contacto útiles para el trabajo colectivo entre OSC vinculadas a las temáticas ambiental y social en Uruguay. ¿Quiénes son?, ¿qué hacen estas organizaciones? y ¿cómo podemos vincularnos e integrarnos a trabajar en las mismas?

RED DE AGROECOLOGÍA DEL URUGUAY

La Red de Agroecología del Uruguay articula agricultores ecológicos, consumidores, procesadores y distribuidores de alimentos y diversas organizaciones sociales, instituciones y personas que comparten una visión positiva e integral sobre los impactos sociales, económicos y ambientales de la agroecología y acuerdan contribuir a su desarrollo.

Datos de contacto

Referentes: **Alberto Gómez**

Tel: 098 759791

Mail: info@redagroecologia.uy

Web: www.redagroecologia.uy

RED URUGUAY DE ONG AMBIENTALISTAS

Es una Asociación Civil de segundo grado, compuesta por 40 organizaciones, fundada en el año 1991, con el objetivo de:

- 1) **Coordinar, promover, apoyar y difundir acciones tendientes a la preservación y conservación del ambiente y las que tengan por finalidad mejorar las expectativas de la calidad de vida de los habitantes del país actuando como ámbito de articulación.**

- 2) **Potenciar los esfuerzos del movimiento ambientalista uruguayo, propiciando la presencia y visibilidad de sus asociados en el espacio público.**

- 3) **Contribuir al fortalecimiento y desarrollo institucional de los asociados.**

Datos de contacto

Referentes: **Graciela Salaberry (Presidenta), Herman Pintos (Secretario)**

Dirección: Bartolomé Mitre 1337 of. 306. Montevideo

Mail: redambiente@gmail.com

Web: www.reduruguayoambientalistas.webs.com

ANONG – ASOCIACIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ORIENTADAS AL DESARROLLO

La Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG), fundada en setiembre de 1992, es una asociación civil sin fines de lucro que nuclea a 90 organizaciones no gubernamentales de todo el país. ANONG ha contribuido al relacionamiento permanente de las organizaciones de la sociedad civil con organismos del Estado, especialmente con aquellos que atienden políticas

sociales, sean nacionales o municipales. Asimismo mantiene una estrecha relación con organismos internacionales, agencias multilaterales y asociaciones similares de la región.

Datos de Contacto

Dirección: Av. Del Libertador 1985 / 202
esq. Nicaragua - Montevideo
Teléfono: 2924 0812
Mail: anong@anong.org.uy
Web: www.anong.org.uy

RED NACIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE – RENE A

La Red Nacional de Educación Ambiental para el Desarrollo Humano Sustentable (ReNEA), está integrada por diferentes sectores: el Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, la Administración Nacional de Educación Pública, la Universidad de la República, las organizaciones de la sociedad civil, así como Intendencias, el PIT–CNT y organizaciones de enseñanza privada. El sector de las OSC, como fundador de la Red, ha venido participando activamente desde el año 2005 en articulación con los demás sectores, integrando el Grupo Coordinador de ReNEA, proponiendo en 2010 la necesidad de un PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN. También, entendiendo que es muy importante ampliar el debate y contribuir desde las experiencias de las organizaciones sociales que trabajan en Educación Ambiental en todo el país, hemos venido impulsando Encuentros y talleres de nuestro sector.

Datos de Contacto

Referentes OSC - ReNEA (Delegados CGTA):
Yolanda Araújo 099842545
Juan José Oña 095382542
Mail: reneaosc@gmail.com
Web: <http://www.reduambiental.edu.uy/>

PROGRAMA DE RESCATE Y REVALORIZACIÓN DE SEMILLAS NATIVAS Y CRIOLLAS Y SOBERANÍA ALIMENTARIA: “RED DE SEMILLAS NATIVAS Y CRIOLLAS DEL URUGUAY”

El programa se lleva adelante en un trabajo conjunto de REDES – Amigos de la Tierra, los/as productores/as integrados a una Red Nacional conformada por 25 Grupos Locales, y el Centro Regional Sur (CRS) de la Facultad de Agronomía, Universidad de la República en Uruguay. Se pretende contribuir al rescate de las semillas criollas de hortalizas y otros cultivos en Uruguay, a su revalorización por sus características agronómicas, y por el carácter colectivo de su propiedad. Al mismo tiempo se pretende fortalecer a los productores mediante la conformación de grupos de productores-conservadores de semillas integrados a una Red Nacional de Productores de semillas Nativas y Criollas. En la actualidad participan unos 200 emprendimientos en todo el país, conformando 25 grupos locales de productores que conservan unas 200 variedades de aproximadamente 80 especies.

Datos de Contacto

Referentes: Equipo Coordinador: **Susana Rodrigues** (Salto), **Maria Beluchi** (Artigas) y **Daniel Reyes** (Treinta y Tres), **Ing. Agr. M.Sc. Margarita García**, **Ing. Agr. M.Sc. Guillermo Galván** (Facultad de Agronomía), **Ing. Agr. Mariano Beltran** - **Bach. Marcelo Fossatti** – **Bach. Silvana Machado** (REDES).
Mail: redsemillascriollas@gmail.com

ANEXO 3 CÓMO FORMALIZAR UNA ORGANIZACIÓN

La vida de una institución tiene distintas etapas que pueden compararse con las de la vida humana. Una vez que una organización alcanza cierto grado de compromiso social y cierto volumen de gestión puede decirse que está entrando en la “madurez”. La obtención de la personería jurídica puede compararse con la “mayoría de edad legal”: la organización puede tener cuenta bancaria, firmar contratos y acuerdos y presentarse a fondos concursables de manera oficial. Asimismo, en el caso de constituir una asociación civil, se ve obligada a manejarse en forma democrática y transparente y a rendir cuentas a sus socios, financiadores, al Estado y a la sociedad en su conjunto acerca de lo actuado y de la situación financiera de la organización.

CÓMO REGISTRAR UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

En Uruguay, según la legislación vigente existen dos tipos de organizaciones no gubernamentales (ONGs), las Asociaciones civiles y las Fundaciones. Ambos tipos de ONGs tienen en común que son organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, poseen algunas diferencias en los requerimientos para su conformación y posterior funcionamiento que son importantes a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión si conformar una fundación o una asociación civil. El registro de ambos tipos de ONGs se realiza en la Dirección Ge-

neral de Registro del Ministerio de Educación y Cultura, siendo necesaria para el registro determinada documentación, la que se puede solicitar directamente en la Dirección General de Registro¹ o descargar de la página web del MEC (en http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm).

QUÉ DOCUMENTACIÓN ES REQUERIDA PARA REGISTRAR UNA ASOCIACIÓN CIVIL O UNA FUNDACIÓN

Asociaciones Civiles

1 . Testimonio Notarial del Acta de Asamblea fundacional con aprobación del estatuto completo que va a regir a la institución. Existe un formulario original del estatuto tipo que se puede solicitar.

2 . Nota dirigida al/la Ministro/a solicitando la aprobación del estatuto y el reconocimiento de la personería jurídica suscrita por el/la Presidente/a o el Secretario/a de la institución.

¹ Edificio del Notariado, Av. 18 de Julio 1730, Tel 2402 5642, info@dgr.gub.uy

3 . Documentación Social (Libros institucionales – ver detalles en la web²). Deben ser presentados para su aprobación por el MEC los Libros de Actas de Asambleas, Actas de Comisión Directiva, Mayor de Caja, Registro de Socios y de Asistencia a las Asambleas.

Fundaciones

1 . Testimonio Notarial de primera copia de escritura de constitución; testimonio de acta notarial de constitución, protocolizada, o testimonio notarial por exhibición de testamento.

2 . Acreditar patrimonio inicial (para comenzar una fundación se debe contar con cierto patrimonio institucional, el monto mínimo debe ser consultado al MEC).

3 . Proyecto de estatutos, cuando no estuviere en el acto de constitución.

4 . Nota dirigida al/la Ministro/a solicitando la aprobación del estatuto y el reconocimiento de la personería jurídica, suscrita por los gestores o representantes de la institución.

5 . Documentación Social (Libros institucionales – ver detalles en la web). Deben ser presentados para su aprobación por el MEC los Libros de Consejo de Administración y Mayor de Caja.

² En http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm podrán encontrar todo lo referido a cómo llevar los libros a los que hace referencia el presente documento, tanto para Asociaciones Civiles como para fundaciones.

ALGUNAS PUNTUALIZACIONES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE ELABORAR LOS ESTATUTOS DE LA ONG³

• La denominación de la asociación civil deberá establecerse “in extenso”; podrá agregarse a continuación una sigla (art.1°).

• Respecto del domicilio sólo se consignará el Departamento donde esté ubicada la institución (art.1°).

• Se especificará el objeto social, determinándolo en forma clara y precisa (art. 2°).

• El número de integrantes de las Comisiones Directiva, Fiscal y Electoral (art. 15°, 19° y 21°) se sugiere que sea impar y con un mínimo de tres.

• Podrá establecerse como número de suplentes, igual o doble número que el de titulares.

• En caso de disolución deberá establecerse específicamente el Organismo público o entidad privada con personería jurídica y sin fines de lucro, al cual se adjudicarán los bienes (art. 24).

• Sólo se podrá nombrar como miembros de las primeras Comisiones Directiva y Fiscal, a quien haya asistido a la Asamblea Fundacional (art.28).

• El acta de la Asamblea de constitución deberá tener la firma y contrafirma de todos los asistentes.

³ Tomado de http://www.dgr.gub.uy/requisitos/estatuto_social.htm

ANEXO 4 MODELO DE SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

A continuación presentamos un modelo para realizar el proceso de Solicitud de Información pública ante las autoridades del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA). El mismo detalla cómo debe ser realizado el pedido y la información que debe ser presentada por parte de la organización para poder iniciar la solicitud.

Montevideo, (fecha)
Ministerio de Vivienda Ordenamiento
Territorial y Medio Ambiente
Dirección Nacional de Medio Ambiente
Ing. Quim. Alejandro Nario¹
Presente,

.....², representada por.....,
C.I....., y....., C.I.....³ en calidad de Presidente y Secretario respectivamente (según personería y representación que se acredita con certificado notarial)⁴.

¹ Recordar que debe estar dirigida al jerarca del Organismo Público al cual se solicita información, en el ejemplo, el Director de la Dirección Nacional de Medio Ambiente. Si existen dudas o se desconoce quién es el mismo se debe hacer la consulta telefónica o en su caso buscar la información en la página web del organismo donde esta información debería figurar, usualmente bajo el nombre de "Autoridades" u "Organigrama".

² Nombre de la Organización que se presenta.

³ Nombres, y números de documento de los representantes de la organización (Ej. Presidente y Secretario).

⁴ Si quien se presenta es la organización, debe acreditarse mediante certificado notarial la existencia y representación de la misma. Tener en cuenta que esto no es necesario si quien lo hace es una persona física como puede ser un socio de la organización en forma personal. (Presentarse como organización puede en ocasiones darle mayor jerarquía al pedido)

..... es una asociación civil, no gubernamental, sin fines de lucro, que tiene como objeto social⁵ (Ejemplo) “el promover y desarrollar el estudio, investigación, difusión y aplicación eficaz del derecho ambiental. Promover, asesorar e influir en las políticas ambientales nacionales e internacionales. Contribuir a la disminución de los conflictos ambientales. Fomentar y Asesorar a la sociedad civil, Estado y/u otras organizaciones respecto a sus derechos y deberes ambientales como a su participación y gestión. Entender en todo lo relacionado con el desarrollo sustentable, la buena gestión de los recursos naturales y la defensa del medio ambiente.”

Se constituye domicilio en⁶,⁷, Teléfonos correo electrónico:, nos presentamos y decimos:

Que venimos a solicitar se nos exhiba el expediente N°⁸ (Ej: “Minería ARATIRI. Extracción y Beneficiamiento de Minerales, hierro, mineroducto y terminal portuaria”).

En forma paralela y simultanea solicitamos se nos exhiba la información que existiere en otros expedientes sobre este proyecto o proyectos similares en dichas zonas (.....⁹) que se encuentren en trámite ante vuestra institución, como ser la solicitud de Autorización Ambiental Previa o Estudio de Impacto Ambiental o cualquier otro trámite que esta empresa o empresas afines se encuentren realizando sobre este tema en las zonas geográficas mencionadas¹⁰.

Nuestra solicitud se dirige al estudio y/o reproducción total o parcial de los contenidos de dicho expediente, como así también toda otra actuación y/o resolución posterior que existiere y surja del mismo, ya sea en formato papel y/o digital, según nuestra opción¹¹.

También solicitamos que vuestra institución nos informe y notifique en las direcciones constituidas al inicio de esta solicitud de las todas las resoluciones que se tomen sobre dichos expedientes¹².

5 Breve descripción del objeto social de la organización según los estatutos.

6 Dirección.

7 Ciudad

8 Se debe identificar de la mejor manera posible la información que se requiere al organismo, si se conoce el número de expediente se lo pone, en caso contrario se debe describir la misma y todo dato que se conozca para facilitar la tarea del funcionario para localizar la información.

9 Identificar la zona o circunscripción geográfica de que se trate la solicitud.

10 Esta es una fórmula genérica para que se nos exhiba toda la información existente relativa al objeto de nuestra solicitud, tendiente a obtener incluso información en expedientes de los que se desconoce su existencia.

11 Se solicita la información para reproducirla dejando abierta la opción del formato, recordar que el organismo no está obligado a proporcionar el soporte (ej: papel para fotocopias), por lo que este deberá ser costado por el solicitante.

12 Se constituye domicilio al inicio, es siempre recomendable agregar una casilla de correo (domicilio electrónico) para

Fundamos nuestro derecho en el Decreto 500 / 91 Art. 77 y siguientes y en la Ley 18381 “Derecho de Acceso a la información Pública”.

Los artículos 15 y 23 de esta última ley prevén que el organismo requerido de la información estará obligado a permitir el acceso o, si es posible, contestar la consulta en el momento en que sea solicitado. En caso contrario tendrá un plazo máximo de veinte días hábiles para permitir o negar el acceso o contestar la consulta y que cuando éste se negare a expedir la información solicitada o no se expidiese en los plazos fijados se podrá acudir a la vía judicial.

Lo saluda atentamente,

.....

..... (Firmas y aclaraciones)

poder ser notificados más fácilmente de las futuras resoluciones en el expediente.

BIBLIOGRAFÍA

ESTADO DEL AMBIENTE Y CONVENIOS AMBIENTALES INTERNACIONALES

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (s/f). Course on Compliance with and Enforcement of Multilateral Environmental Agreements: Lecturer´s Manual. <http://www.unep.org/delc/Portals/119/CourseonCompliancewithandEnforcement/CourseonCompliancewithandEnforcement.pdf>

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (s/f). Manual on Compliance with and Enforcement of Multilateral Environmental Agreements. http://www.acpmeas.info/publications/Manual_on_Compliance_with_and_Enforcement_of_MEAs.pdf

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, s/f. Negotiating and Implementing MEAs: A Manual for NGOs. <http://www.unep.org/civil-society/Portals/24105/documents/publications/Implementation,%20Monitoring%20and%20Compliance%20of%20MEAs.pdf>

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2010). Auditing the Implementation of Multilateral Environmental Agreements: A Primer for Auditors. <http://www.unep.org/delc/Portals/119/auding-meas.pdf>

GEO 5 (2013). <http://www.unep.org/geo/geo5.asp>

GEO URUGUAY (2008). <http://www.ambiental.net/noticias/reportes/GeoUruguay2008.pdf>

STERNER, (2003). Policy Instruments for Environmental and Natural Resource Management. RFF Press Books

INCIDENCIA POLÍTICA

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2008). Definición de la Incidencia Política. Universidad de la Participación Ciudadana. Colonia-Uruguay. Disponible en: www.observatoritercersector.org

WOLA (2005). Manual para la Facilitación de procesos de incidencia Política. Disponible en: http://www.wola.org/es/informes/manual_para_la_facilitacion_de_procesos_de_incidencia_politica

CHOY, M. (2005). Cómo Incidir en Políticas Públicas. Disponible en: <http://www.cird.org.py>

CORPORACIÓN PARTICIPA (2012). Guía de Incidencia Política para Organizaciones de la Sociedad Civil. Unión EUROPEA, STGO. DE CHILE. Disponible en: <http://programaimpactos.org/toolkit/manuales/Guia-de-Incidencia-Politica-y-casos-emblematicos-PARTICIPA-31.05.12.pdf>

SPRECHMANN, S. Y PELTON, E. (2001). Guías y Herramientas para la Incidencia Política. Promoviendo el Cambio de Políticas. Disponible en: www.incidenciapolitica.info/biblioteca/IPPO03_I.pdf

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CHIAVENATO, I. (2009). Administración en Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones. McGraw – Hill Latinoamericana editores. México.

CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw – Hill Latinoamericana editores. México.

CHIAVENTAO, I (2009). Gestión del talento humano. McGraw – Hill Latinoamericana editores. México.

DRUCKER, P (2001). Dirección de instituciones sin fines de lucro. Editorial El Ateneo, Argentina.

RROBBINS, P Y JUDGE, T (2009). Comportamiento Organizational. Pearson Educación, México.

TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ARIAS, A. (2011). Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que Intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). CEDA-AVINA, GRUPO FARO. Ecuador. Disponible en: <http://www.ceda.org.ec/index.php/publicaciones/137-buenas-practicas-de-transparencia-y-rendicion-social-de-cuentas-en-las-que-intervienen-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc.html>

CIVICUS E ICD (2013). Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad. Manual para organizaciones de la sociedad civil. Disponible en: <http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2013/07/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>

FUNDACIÓN LUIS VIVES (2010). La transparencia y la rendición de cuentas. En: Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Disponible en: http://www.fundacionluisvives.org/upload/31/64/ANUARIO_FLV_PDF_NAVEGABLE.pdf

ICD: INSTITUTO DE COMUNICACIÓN Y DESARROLLO (2007). Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Informe URUGUAY. Disponible en: lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/informe_uruguay.pdf

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Barcelona. Disponible en: http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_pubs&tipus=5&idioma=Cs

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2009). Herramientas de transparencia y rendición de cuentas para Ongs sociales. Cataluña. Disponible en: http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_pubs_&idioma=Cs&id=140

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

GARCÍA, A., SILVA, F. Y MARTÍNEZ, M. (2009). Caminos. Guía en comunicación saludable. MSP. Uruguay.

BURGUE, P., DÍAZ, A. Y PATO, P. (2010). Comunicación Sostenible. LID Editorial Empresarial, Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

BALÁN, E., Y OTROS (2002). Barrio Galaxia: Manual de comunicación Comunitaria, Programa de Desarrollo de Recursos de comunicación de Organizaciones Sociales Centro Nueva Tierra, Buenos Aires.

DALMASSO, P., ET AL. (2007). Manual de Comunicación para la Salud. Herramientas para la producción de materiales y acciones comunicativas en las prácticas comunitarias. Programa de Reforma de la Atención Primaria de Salud (PROAPS)-Área de Comunicación, Gobierno de la Provincia de Córdoba, Argentina.

KAPLÚN, G. (2002) Contenidos, itinerarios y juegos, tres ejes para el análisis y la construcción de mensajes educativos, Ponencia VI Congreso ALAIC, Santa Cruz de la Sierra.

GÉNERO EN EL DESARROLLO SUSTENTABLE

BOSERUP, E. (1970). Women's role in economic development. En Herrera, 1997

CAMPILLO, F. (1996). Género y desarrollo rural: una relación desigual. En Desarrollo Rural, Mujeres Y Relaciones De Genero En El Perú, pp 15-35. Esperanza Castro García y Rosa Mendoza García. Editoras (editoras). Lima: Publicación del Secretariado Rural Perú-Bolivia / IDEAS / SEPAR

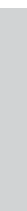
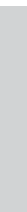
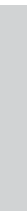
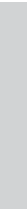
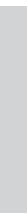
- HERRERA, G. (1997). Los enfoques de género: entre la gettoización y la ruptura epistemológica. Ecuador Debate N° 40: 187-209.
- LAMAS, M. (1999). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. En Género. Conceptos básicos. Programa de Estudios de Género, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MOSER, C. (1989). Gender Planning in the Third World: meeting practical and strategic gender needs," en World Development. Vol. 17, No. 11, 1989: 1801.
- PULEO, A. (2011). Ecofeminismo para otro mundo posible. Madrid: Cátedra. Colección Feminismo, 2011. Santana Cova, N. (s/f) El Ecofeminismo Latinoamericano. Las Mujeres y la Naturaleza como Símbolos. Cifra Nueva.
- VÁZQUEZ GARCÍA, V. (1999). Artículo publicado en Verónica Vázquez García (coord.), Género, Sustentabilidad y Cambio Social en el México Rural. México: Colegio de Postgraduados.
- AGUILAR, LORENA (2009) Manual de Capacitación en Género y Cambio Climático
- BALAREZO, SUSANA (1994) Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos.
- CASELLA, KARINA Y COELHO, MARTA (1995) Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género. Consejo Nacional de la Mujer, UNICEF, Argentina
- FAO (2001) Manual para el nivel de campo. ASEG Programa de Análisis Socioeconómico y de Género.
- FAWAZ, J., VALLEJOS, R. (2011). Calidad de vida, ocupación, participación y roles de género: un sistema de indicadores sociales de sostenibilidad rural (Chile). En Cuad. Desarro. Rural. 8 (67): 45-68. Julia Fawaz-Yissi, Rosana Vallejos-Cartes <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v8n67/v8n67a03.pdf>
- HEGOA, ACSUR (2010) Género en la educación para el desarrollo. Abriendo la mirada a la interculturalidad Pueblos indígenas Soberanía alimentaria Educación para la paz.
- MOSER, CAROLINE (1995) Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación. Red entre mujeres/Flora Tristán ediciones. Lima

ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y DERECHO AMBIENTAL

- LANZA, E., NEME, C. & GÓMEZ, A. (S/F). Informe sobre la situación del Derecho de Acceso a la Información ambiental, Participación y Acceso a la Justicia en materia ambiental en Uruguay. CAINFO - GAIA.
- SÁNCHEZ, S. (2013). Información Reservada. Los archivos clasificados del Estado. CAINFO. http://www.cainfo.org.uy/attachments/319_informecainfo_informacionreservada.pdf

CÓMO FORMALIZAR UNA ORGANIZACIÓN

- DGR: DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO. Registro de Personas Jurídicas http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm
- DGR: DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO INSTRUCTIVO: Disposiciones a tener en cuenta por las Instituciones en lo referente al estatuto social. http://www.dgr.gub.uy/requisitos/estatuto_social.htm



La presente publicación es elaborada en el marco del proyecto “Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay para enfrentar los desafíos ambientales” coordinado por el Programa de Pequeñas Donaciones en Uruguay y las ONGs El Abrojo, Vida Silvestre e Iniciativa Latinoamericana. La misma, resume el proceso de trabajo realizado durante las diferentes etapas del proyecto y busca ser un material de consulta que las Organizaciones de la Sociedad Civil puedan tener a mano a la hora de pensar en cómo fortalecer y profundizar el trabajo que realizan en sus territorios. Asimismo, se espera que este trabajo sea una valiosa contribución y aporte a fin de aunar criterios y generar recursos para encauzar los esfuerzos colectivos.





HERRAMIENTAS PARA ENFRENTAR **LOS DESAFÍOS AMBIENTALES** EN URUGUAY A ESCALA LOCAL

INCIDENCIA POLÍTICA | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL | COMUNICACIÓN | ABORDAJE DE CONFLICTOS
ENFOQUE DE GÉNERO | ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA



JORNADA DE CIERRE





PRIMER ENCUENTRO



ENCUENTRO TRINIDAD



ENCUENTRO LA PALOMA