

El Reto de la Participación

Como dinamizar la participación dentro de las ONGD

Fernando de la Riva
Equipo CRAC
Colectivo de Educación para la Participación

Sumario de contenidos

0. Este material (su estructura, su uso...)
1. El reto de la participación (¿por qué es tan importante?)
2. Un vistazo –nuevo- al concepto de participación (¿cuál es su significado en estos tiempos de cambio?)
3. Hacia las “Organizaciones 2.0” (¿cómo puede/debe ser una organización participativa?)
4. Los actores y actrices de la participación (¿quiénes pueden/deben participar en nuestras ONGD?)
5. Los escenarios de la participación (¿en qué ámbitos de la vida organizativa es posible la participación de los diferentes actores y actrices?)
6. Las condiciones necesarias para la participación (¿qué ha de ocurrir para que se produzca?)
7. Recetas prácticas para promover la motivación a la participación (¿cómo impulsarla?)
8. Recetas prácticas para mejorar la formación para la participación (¿cómo reforzarla?)
9. Recetas prácticas para incrementar los espacios y oportunidades para la participación (¿cómo fortalecerlos?)
10. Pistas para profundizar y conocer más herramientas para la participación

0. Este material

Teniendo en cuenta la definición de la Real Academia de la Lengua Española, este **NO** es un MANUAL (porque aquí no *“se compendia lo más sustancial de una materia”* y no pretende ser exhaustivo, sino que tan solo se tocan algunos aspectos básicos del tema). Aunque –visto de otra forma- **SI** que lo es (porque pretende ser *“fácil de manejar”* y *“fácil de entender”* y hasta *“casero, de fácil ejecución”*).

De cualquier modo, este quiere ser un material básico de reflexión y sensibilización colectiva para ayudarnos a responder al reto de la participación en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).

Parte del principio de que la participación es “buena”, o mejor: es fundamental para las ONGD. O sea, que cuanto más participativas sean éstas mayores serán las posibilidades de alcanzar sus objetivos, de cumplir la misión para la que fueron creadas.

Así pues, no se trata de promover la implicación activa de las diferentes personas por razones más o menos estéticas (*“porque hace bonito”*) o porque esté de moda, sino por razones prácticas, para avanzar más eficazmente en la construcción de ese Otro Mundo Posible que persiguen las ONGD.

Este material recorre algunas de las principales preguntas que podemos plantearnos en relación a la participación en las ONGD y trata de darles respuestas fáciles de entender por parte de todas las personas que forman las organizaciones.

Lo hace, siguiendo los puntos reseñados en el Sumario, mediante **“textos”**, que responden a las preguntas principales, junto a **“píldoras”**, que profundizan algún aspecto concreto de la cuestión, y **“actividades”**, que proponen ejercicios o dinámicas grupales para trabajar colectivamente estos temas en el interior de las organizaciones. El material también incluye, en distintos momentos, **“notas”** que subrayan alguna cuestión importante a tener en cuenta transversalmente, en el conjunto de nuestra acción dirigida al fortalecimiento participativo de nuestras organizaciones.

A TENER EN CUENTA...

- El material permite una lectura personal, individualizada, pero será mucho más útil si se lee y se comenta colectivamente, en grupo(s).
- Está pensado, fundamentalmente, para que pueda ser trabajado por “grupos mixtos” de personas -con perfiles diversos- que forman las ONGD (voluntarias, técnicas, socias, destinatarias/participantes, dirigentes, etc.) aunque no tengan una experiencia previa de trabajo en grupo. Por eso, los temas y, sobre todo, las actividades que se proponen tratan de ser fáciles de entender y llevar a cabo.

- Las actividades o ejercicios propuestos son muy importantes, porque nos permiten “practicar”, experimentar en grupo, pero no debemos subestimar las ideas –los textos- porque en ellos se expresan las razones, los principios, los valores... que deben fundamentar esas prácticas. Haremos un uso complementario de ambos elementos: textos y actividades.
- Buscamos más la motivación y la sensibilización colectiva, el refuerzo del interés y la voluntad colectiva para construir organizaciones participativas, que la acumulación de conocimientos en profundidad sobre los temas. Somos conscientes de que queda mucho por decir y trabajar en relación a la participación.
- El material sirve para usarlo en el marco de algún proceso formativo específico que pongamos en marcha en nuestra ONGD para formarnos en torno a la participación. Pero también podemos utilizar alguno de los textos o actividades propuestas en grupos y equipos de trabajo, en el transcurso de otras sesiones formativas, en encuentros informativos... con la máxima flexibilidad.
- Las actividades que se proponen están presentadas, en su conjunto, como un proceso gradual, de menor a mayor complejidad, de lo más fácil a lo más difícil.
- Algunas de las actividades que se proponen son para realizar en grupos más o menos pequeños. Otras buscan implicar a más y más personas miembros de la organización (consultas, concursos de ideas, etc.). Con ello pretendemos extender la reflexión, multiplicarla en el interior de la organización.
- Las actividades que se proponen son orientativas. La creatividad y la inteligencia colectiva servirán –sin duda- para descubrir nuevas ideas y soluciones prácticas y multiplicarán la eficacia de este material.
- Al final de este material, en el punto 10, se reseñan otros muchos materiales –que se pueden encontrar fácilmente en Internet- con abundantes herramientas para profundizar en los temas planteados aquí.

1. El reto de la participación

Las ONGD, que trabajamos por el desarrollo, la solidaridad y la justicia en el mundo, también nos encontramos inmersas en la crisis y en el cambio de era. Como el resto de las estructuras sociales de nuestro entorno enfrentamos el reto de reinventarnos para adecuarnos a los desafíos de un tiempo nuevo.

Venimos, en la mayoría de los casos, de un pasado con muchas dependencias -de los recursos y las políticas públicas- de un modelo organizativo vertical y jerárquico que –en muchos aspectos- ha sido penetrado por la lógica mercantilista socialmente dominante que, con frecuencia, es poco compatible con los valores y objetivos de un proyecto de transformación social como el que alienta la misión de nuestras organizaciones.

Un modelo organizativo que, incluso antes de la crisis actual, ya mostraba señales de agotamiento, que no había conseguido conectar en profundidad con una sociedad del siglo XXI, en profunda transformación, dotarse del respaldo de una fuerte base social y que fue vapuleado por las movilizaciones y movimientos ciudadanos emergentes (como el 15M) que pusieron en cuestión sus formulas organizativas y sus métodos de trabajo.

No hay vuelta atrás: o transformamos nuestras organizaciones solidarias, o desaparecerán para que surjan otras nuevas, o quedarán convertidas en testigos residuales de una época pasada.

Necesitamos organizaciones participativas para la construcción de una sociedad participativa. La participación es un elemento sustantivo del desarrollo que queremos promover. La participación es una de las claves fundamentales en la nueva arquitectura de las organizaciones solidarias y de las sociedades democráticas.

Participación que supone la movilización y puesta en valor de la inteligencia colectiva, de la construcción y gestión colectiva del conocimiento, para soñar y re-crear colectivamente las organizaciones. Y “colectivamente” quiere decir sumando a todos los actores de la organización, implicando a los diferentes tipos de personas miembros y, por supuesto, a las personas a las que nos dirigimos y con las que trabajamos.

La participación, el protagonismo de las personas, es –además- el elemento diferencial, el principal valor añadido que las organizaciones solidarias podemos aportar a la intervención social, a la acción transformadora, a la construcción de otro mundo posible, frente a la empresa mercantil y a la propia acción de las instituciones públicas.

Las ONGD han de ser espacios y escuelas de participación, en sus proyectos y actividades, pero también en su dinámica organizativa, en su vida cotidiana. La participación debe ser un objetivo y método fundamental de la intervención para la construcción de otro mundo más justo y solidario.

RAZONES PARA UNA TRANSFORMACIÓN PARTICIPATIVA DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

- Vivimos tiempos de cambios profundos -un Cambio de Era, se ha dicho- que llenan de incertidumbre el futuro.
- La revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ha venido a transformar todos los ámbitos de la vida personal y colectiva: el conocimiento, la comunicación, las relaciones...
- El viejo modelo de organizaciones solidarias está agotado, se muestra insuficiente, incapaz para conectar con la realidad de un nuevo tiempo.
- Por esas y otras razones se hace necesario re-crear las organizaciones solidarias. No tenemos elección, no es posible elegir entre cambiar y no hacerlo: sin cambio en las organizaciones no hay futuro.

LA PARTICIPACIÓN, PIEZA CLAVE PARA LA RECREACIÓN DE LAS ONGD

La participación debe ser un elemento fundamental de las organizaciones solidarias:

- **Por razones de coherencia**

Las organizaciones solidarias para el desarrollo defendemos la construcción de otro mundo posible donde las personas y las comunidades se empoderen y sean sujetos protagonistas de su propia historia. Si queremos construir un mundo basado en la participación tenemos que hacerlo con/desde organizaciones que practican la participación, que empoderan a las personas que las forman.

- **Por razones de eficacia**

La participación es la clave imprescindible para activar la inteligencia colectiva, la cooperación, la implicación efectiva del mayor número y diversidad de personas en la búsqueda y puesta en marcha de las mejores soluciones a los problemas y necesidades que enfrentan las ONGD en su acción y en su propia organización.

La participación es un objetivo y un método fundamental en la transformación de las ONGD.

LA PARTICIPACIÓN EN TODOS LOS PLANOS Y NIVELES DE LAS ONGD

El reto de la participación atraviesa transversalmente toda la realidad de las organizaciones solidarias. Necesitamos incorporar la participación:

- En las estrategias y metodologías de intervención social, en las formas de actuación, en los proyectos y actividades de las ONGD, que incorporen mucho más y nuevas formas de participación de la gente.
- En las formas de organización interna de las ONGD, convertidas en organizaciones abiertas, cooperativas, en plena comunicación e interacción entre sus diferentes personas miembros y con muchas más y más diversas formas de participación de todas esas personas.
- En la presencia e interacción de las ONGD con su contexto social, mucho más implicadas y participando activamente en su entorno sociocomunitario, enredadas con otros muchos actores sociales, trabajando en red, cooperando, sumando fuerzas.

Como veremos más adelante con mayor detalle, la participación no es cuestión de “todo o nada”, o sea que, en nuestra organización, seguramente, ya existen indicios de participación, más o menos fuertes, en cada uno de estos planos y niveles que pueden reforzarse, consolidarse, crecer, mejorar en su cantidad y calidad. Esa es nuestra tarea colectiva.

LA PARTICIPACION COMO UNA FILOSOFÍA, COMO UN VALOR FUNDAMENTAL DE LAS ONGD

Estamos apuntando, desde el comienzo mismo de este material, a la participación como un valor esencial de la actuación y la forma de organización de las ONGD.

Continuamente deberemos preguntarnos: **¿cómo podemos incorporar la participación a esta tarea o este aspecto (cualquier tarea o aspecto) de la vida de nuestra organización?**

Probablemente, esta apuesta por la participación hará más complejos y difíciles (y hasta más lentos a veces) los procesos organizativos, pero también les dará mayor profundidad y solidez, hará que sean sentidos como propios por cuantas personas intervengan en ellos, mejorará la calidad y la cualidad de las actividades y proyectos –que serán compartidos, colectivos- y fortalecerá al conjunto de la organización.

Una actividad:

Explorando la participación en nuestras organizaciones

Esta actividad o ejercicio grupal tiene por objetivo ayudar a hacer visibles los indicios de la participación y sus posibilidades en nuestras propias organizaciones, reforzando así la

motivación de las personas que las formamos, demostrando que **SI SE PUEDE** construir organizaciones más participativas.

En primer lugar, señalamos al grupo que *“nuestro objetivo es identificar, dentro de nuestra propia organización, **INDICIOS DE PARTICIPACIÓN**, que nos permitan empezar a valorar su “calidad participativa”. O sea, queremos descubrir prácticas participativas que ya se estén desarrollando, aunque sea de forma muy incipiente.*

Prácticas participativas que tengan que ver con:

A. Nuestra forma de actuación, nuestros proyectos y actividades.

(Acciones, iniciativas, formas de trabajo... que supongan alguna forma de participación de las personas destinatarias en el desarrollo de nuestras actividades.)

B. Nuestra forma de organizarnos internamente.

(Acciones, iniciativas, formas de trabajo... que supongan alguna forma de participación de las personas miembros en los procesos organizativos.)

C. Nuestra forma de implicarnos en los procesos sociocomunitarios.

(Acciones, iniciativas, formas de trabajo... que supongan alguna forma de participación de nuestra organización en los procesos sociales de nuestro entorno próximo.)

Para ello, empezaremos por leer “tres ejemplos” que nos pueden inspirar o servir de referencia en nuestra exploración:

Un caso de prácticas participativas en la forma de actuación:

ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano, cuenta entre sus “actividades” con un Grupo Universidad formado por cerca de 100 personas voluntarias, estudiantes de diversas universidades, que realizan acciones de sensibilización y movilización social en sus escuelas y facultades. Pero no es ONGAWA la que determina las actividades, su agenda y contenidos, sino que se trabaja para empoderar a las personas voluntarias para que sean ellas las que diseñen, ejecuten y evalúen las actividades, siendo la función del equipo técnico de ONGAWA facilitar procesos, formación, asesoría y recursos para organizar esas actividades.

Un caso de prácticas participativas en la organización interna:

Médicos del Mundo lleva a cabo un proceso participativo, con implicación de personas de todos los ámbitos de la organización (voluntarias, socias, técnicas, miembros de órganos de gobierno, etc.) y todos los territorios, para la elaboración de sus sucesivos Planes Estratégicos, utilizando para ello recursos y herramientas diversas (grupos de trabajo, encuentros presenciales, blog, boletines digitales y foros virtuales, etc.), con el objetivo de lograr la máxima identificación e implicación de todos los actores de la organización con el desarrollo de la misma.

Un caso de prácticas participativas en la implicación en procesos sociocomunitarios:

La Plataforma “Tod@s Iguales.Tod@s Ciudadan@s”, formada por más de un centenar de organizaciones solidarias de todo el Estado Español, entre las cuales hay numerosas ONGD, exige el reconocimiento de la plena ciudadanía de las personas residentes en España de países que no pertenecen a la UE y, en particular, reclama el ejercicio de los derechos políticos de estas personas, como el derecho de votar y presentarse como candidatas en las distintas elecciones. Esta plataforma es particularmente activa ante procesos electorales concretos, llevando a cabo actividades de sensibilización, denuncia, cesión del voto a personas inmigrantes, etc.

(Estos ejemplos pueden ser sustituidos por otros que sean más cercanos a la realidad de cada organización o cada territorio)

A continuación, formaremos pequeños grupos mixtos (de 5 ò 6 personas, con distintos perfiles, para facilitar la máxima interacción y participación), y cada grupo buscará – observando nuestra propia organización- al menos un ejemplo (pueden ser 2 ó 3) de cada uno de esos tipos (A, B y C). Para ello emplearemos 15 minutos.

Luego –durante un tiempo de unos 30 minutos- compartiremos nuestros hallazgos, poniéndolos en común, y abriremos un coloquio tratando de dar respuesta -por consenso- a la pregunta: **“Si tuviéramos que valorar –de 0 a 10- la “calidad participativa” de nuestra organización ¿qué valoración le daríamos?”**

Por último, recogemos y difundimos los resultados de nuestra reflexión colectiva (los indicios de participación y su valoración) en el conjunto de la organización, a través del tablón de anuncios, boletines, blog, perfiles en las redes sociales, etc.

NOTA

En esta y en todas las actividades que incluye este material proponemos formar “grupos mixtos”, compuestos por distintos tipos de personas miembros (participantes, voluntarias, simpatizantes, técnicas, colaboradoras, dirigentes, etc.).

Con ello se pretende fortalecer el diálogo transversal en la organización, la cohesión entre los distintos actores y actrices, ir construyendo una “cultura de equipo” en el que se incluyan y reconozcan mutuamente los diferentes perfiles.

Pero es importante señalar que en las actividades lo que se busca no es tanto llegar a “conclusiones acertadas” sino conseguir la máxima participación posible de todos y todas. Por ello, las personas más “expertas” (técnicas, dirigentes, etc.) deberán evitar acaparar la participación, abrir y cerrar todas las reflexiones, imponer sus puntos de vista, etc. Por el

contrario, sin renunciar a exponer sus propias opiniones, deberán hacer un esfuerzo por favorecer la participación de las demás personas que formen los “grupos mixtos”.

2. Un vistazo –nuevo- al concepto de participación

A menudo, en el pasado, hemos confundido la participación con la “asistencia”. Decíamos que en una determinada actividad “habían participado 100 personas”, cuando lo que queríamos decir es que esas personas estaban presentes.

Participar es algo más que “asistir”, estar presentes. Por supuesto que, de una u otra manera, la participación requiere alguna forma de “presencia”, que es una condición necesaria de la participación, pero no es suficiente. En muchas actividades hemos visto dar cabezazos de aburrimiento o sueño a la gente sin que tuviéramos la certeza de que estuvieran prestando una mínima atención a lo que allí ocurría.

Esto es particularmente interesante de señalar en una época, como la nuestra, en que la presencia física se ve sustituida o reforzada a menudo por otras formas de “presencia virtual”. Una persona puede estar siguiendo en streaming (retransmisión por video, a través de Internet) una asamblea en una plaza, y aportar sus ideas y propuestas a través de twitter, por ejemplo. La revolución de las TIC supone también una revolución en las formas de participación de la gente.

Pero, con o sin revolución tecnológica, participar es un verbo activo, que habla de acción y significa tener o tomar parte, poner algo (atención, tiempo, recursos, inteligencia...) en una tarea, un proceso, una misión...

En el caso de nuestra ONGD, participar significa aportar algo a la construcción del proyecto organizativo, al cumplimiento de su misión, de sus objetivos fundamentales.

EL CUENTO DE LA GALLINA Y EL CERDO

Erase una maestra que trataba de explicar a sus alumnos y alumnas lo que significa la participación y sus diferentes grados, y les decía: *“por ejemplo, cuando en vuestra casa coméis huevos fritos con chorizo debéis saber que, en ese plato, la gallina participa y el cerdo se implica.”*

Efectivamente, ambos la gallina y el cerdo hacen su contribución a los huevos con chorizo, aportan algo, aunque en distinto grado de intensidad ¿no?

Así pues:

- **Participar** es aportar algo (una idea, una opinión, un recurso, un esfuerzo, tiempo...)
- **Implicarse** es aportar algo de uno/a mismo/a, comprometerse a tope.

LA PARTICIPACIÓN Y EL PODER

La participación está directamente vinculada con el “poder”, en la comunidad social y en las propias organizaciones:

- Quien más participa y se implica, quien más tiempo y esfuerzo le dedica a una tarea o un objetivo, tiene -como consecuencia- más influencia en su desarrollo, por ejemplo, en la toma de decisiones. La influencia en las decisiones es poder.
- Por otra parte, cuanta más participación conseguimos, cuantas más partes se implican en un proceso, mayores son las capacidades, las potencialidades, las posibilidades de realizar más cosas. “Podemos” más. La suma de esfuerzos, de inteligencias y capacidades es poder.
- El poder, como la participación, puede estar concentrado o distribuido. Cuanto más distribuida está la participación (en cualquier tipo de organización) mayor es la democracia interna. Cuanto más concentrado está el poder (en manos de unas pocas personas) la organización es más autoritaria y vertical.

Precisamente por esa relación tan estrecha entre la participación y el poder existen miedos y resistencias tan fuertes en la sociedad –y en nuestras propias organizaciones- para promover de una forma decidida la participación, para compartir el poder.

Las organizaciones que apuestan por el desarrollo de una participación real, auténtica, no solo por su apariencia, han de ser valientes y asumir los riesgos y la complejidad que implica la gestión colectiva de cualquier proyecto organizativo.

LOS NIVELES DE LA PARTICIPACION

A menudo, en las viejas organizaciones hemos diferenciado poco las formas de participación, hemos puesto el listón de la participación a la misma altura para todas las personas, independientemente de la situación particular de cada una de ellas.

Pero la participación en las organizaciones (y en la comunidad social) no es cuestión de “todo o nada”, de blanco o negro, sino que por el contrario son muchos los niveles posibles, que dependen tanto de las oportunidades existentes en cada caso como de las condiciones y capacidades de cada persona.

Así, en cualquier organización podemos diferenciar distintos niveles de participación, como por ejemplo:

- **Información**

Las personas pueden acceder a la información y pueden preguntar sobre todos los datos relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que participan en una asamblea de la organización y reciben un informe sobre su gestión en el último periodo. Es imposible acceder a otros niveles más altos de participación si éste de la información no está adecuadamente satisfecho.

- **Opinión**

Las personas pueden formar y expresar su propia opinión sobre todos los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que participan en una asamblea de la organización y valoran o evalúan el informe sobre su gestión.

- **Consulta**

Las personas pueden ser consultadas, y su opinión es tomada en cuenta, en relación a los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que participan en una asamblea de la organización y son consultadas sobre los objetivos prioritarios para el próximo periodo anual.

- **Reclamación**

Las personas pueden solicitar explicación sobre las decisiones relacionadas con los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que participan en una asamblea de la organización y reclaman explicaciones y responsabilidades sobre una actividad o proyecto fallido.

- **Propuesta**

Las personas pueden hacer propuestas en relación a los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que proponen nuevas líneas de acción o nuevas actividades y proyectos dirigidos a nuevas personas o territorios.

- **Codecisión**

Las personas pueden intervenir en la toma de decisiones sobre los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que forman parte de la Junta Directiva o Patronato de la organización e intervienen en la decisión sobre sus proyectos.

- **Cogestión**

Las personas pueden intervenir en la gestión y ejecución de decisiones sobre los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, las personas que –de manera voluntaria o contratada- llevan a cabo los proyectos y actividades de la organización.

- **Autogestión**

Las personas pueden gestionar por sí mismas iniciativas relacionadas con los temas relevantes de la acción y la organización de la ONGD. Por ejemplo, los grupos o equipos de trabajo territoriales que llevan a cabo actividades locales de sensibilización o captación de recursos.

Esta escala refleja las distintas posibilidades de participación de una persona en la vida de la ONGD, que pueden acumularse o coincidir a la vez en las mismas personas.

EL PROCESO DE LA PARTICIPACION

La participación es un PROCESO, algo dinámico, cambiante, que puede fortalecerse, aumentar o decrecer, de acuerdo con las experiencias y las condiciones de las personas y las organizaciones.

Existe una conexión, una relación creciente entre las distintas posibilidades y niveles de la participación: con frecuencia, las personas se aproximan a las organizaciones y comienzan participando en ellas con un “perfil bajo”. Luego, ese nivel va creciendo hasta llegar a las formas más activas y complejas de participación.

Las personas miembros de las juntas directivas de las organizaciones a menudo empezaron siendo simpatizantes. Del mismo modo, las personas simpatizantes de hoy serán las dirigentes de mañana.

Pero este principio funciona en un doble sentido. O sea: las experiencias positivas de participación en las organizaciones refuerzan la motivación e incrementan el compromiso de las personas; pero, del mismo modo, las experiencias negativas de participación se convierten en una vacuna y hacen que las personas se retraigan en su voluntad de implicación en esa y en otras organizaciones solidarias.

LA PARTICIPACION EN TIEMPOS DE REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

La revolución de las tecnologías, y en particular de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), están cambiando las formas de conocimiento, de comunicación y relación... también las formas de participación.

Existen nuevas formas de estar presentes, de intervenir, de tomar parte, utilizando para ello las TIC. Muchos de los niveles de participación que hemos mencionado pueden llevarse a cabo “desde casa”.

Y es que, por otro lado, no podemos olvidar que, cada día más, las futuras personas participantes en nuestras organizaciones serán “nativas digitales”, esto es, personas que hayan nacido y crecido en un mundo en el que las TIC estén integradas en la cotidianidad.

Si queremos que las personas de mañana participen en nuestras ONGD, tenemos que incorporar las TIC a nuestras organizaciones.

Eso no significa, sin embargo, que podamos ni debemos suplir la “participación presencial”, cara a cara, con la “participación virtual”, a través de herramientas tecnológicas. Ambas son necesarias, complementarias y se refuerzan mutuamente.

La participación presencial facilita el conocimiento mutuo, crea vínculos relacionales, ayuda a la cohesión entre las personas que forman la organización. La participación virtual permite profundizar en el tratamiento de los temas, intervenir a más personas, incluso aquellas que – por razones de tiempo o distintos problemas- no pueden desplazarse, etc.

Dos actividades:

Jugando con las palabras, afinando los conceptos

El objetivo de esta actividad es empezar a construir en nuestra organización un lenguaje común en torno a la participación, o sea, lograr que todas las personas compartamos un mismo significado acerca de la participación que queremos lograr. Ello –hablar los mismos lenguajes- es una condición necesaria para abordar con éxito cualquier proceso de desarrollo participativo de la organización.

Formamos pequeños grupos de 5 ó 6 personas, grupos mixtos, constituidos por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

Cada pequeño grupo dedica 5 minutos a construir un “acrónimo” a partir de la palabra PARTICIPACION, utilizando sus diferentes letras como iniciales de otras tantas palabras que deberán tener una relación clara con lo que entendemos por Participación (por ejemplo: **P**oder, **A**cción, **R**enovación, **T**ic, **I**niciativa, **C**ooperación, etc., etc.).

A continuación –durante unos 15 ó 20 minutos- compartimos y comparamos nuestros acrónimos, sumando (escribiendo juntas) las palabras o conceptos asociados a cada letra. Para incorporarlas a la lista deberá haber un acuerdo mayoritario entre las personas participantes, esto es, solo añadiremos aquellas palabras sobre las que exista un amplio consenso en cuanto a su relación con nuestra manera colectiva de entender la participación.

Los resultados de nuestro ejercicio colectivo (las listas de palabras/conceptos que explican lo que entendemos por participación) los compartimos con el conjunto de la organización, publicándolos en el tablón de anuncios, blog, boletines, perfiles de las redes sociales, etc., para que las demás personas puedan hacer sus propias aportaciones.

Por ejemplo...

El objetivo de esta actividad es ayudarnos a visualizar ejemplos prácticos de las diferentes formas y niveles de participación posible en la organización. Se trata de facilitar la comprensión de los conceptos “teóricos”, explorando su aplicación práctica.

En primer lugar, como ya va siendo habitual, formaremos pequeños grupos de 5 ó 6 personas, grupos mixtos, constituidos por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

A continuación, leeremos los “Niveles de la Participación” que aparecen en las páginas anteriores, aclarando las dudas que pueda haber respecto a su comprensión.

Después, durante 20 minutos, cada uno de los pequeños grupos deberá hacer una lista de pequeños ejemplos, uno por cada uno de esos niveles:

- **Información**
- **Opinión**
- **Consulta**
- **Reclamación**
- **Propuesta**
- **Codecisión**
- **Cogestión**
- **Autogestión**

Los ejemplos no tienen que referirse necesariamente (aunque puedan hacerlo) a situaciones reales, que ya se estén produciendo en la organización, sino que también podrán referirse a “situaciones posibles”, que pudieran llegar a producirse en nuestra organización.

Todos los ejemplos no podrán ser referidos a los mismos tipos de personas miembros de la organización (voluntarias, usuarias/participantes, técnicas, socias, etc.) ni a las mismas situaciones o escenarios. Se trata de que los grupos pongan a trabajar su imaginación.

Concluido el trabajo grupal, compartiremos sus resultados, poniéndolos en común durante unos 15 minutos.

Luego, abriremos una ronda –durante otros 10-15 minutos- para que cada participante pueda expresar “cuales de esos niveles de participación le parecen más importantes de potenciar en la organización participativa que queremos construir”.

De la misma forma que en las restantes actividades que proponemos, los resultados de ésta (los ejemplos prácticos de los distintos niveles de participación posibles, junto con la valoración de su importancia) los compartimos con el conjunto de la organización, publicándolos en el tablón de anuncios, blog, boletines, perfiles de las redes sociales, etc., para que las demás personas puedan hacer sus propias aportaciones.

3. Hacia las “Organizaciones 2.0”

El concepto de “organizaciones 2.0”, que está muy cercano al de “organizaciones abiertas”, se ha extendido rápidamente en los últimos años y expresa la visión de organizaciones construidas en base a una cultura colaborativa, con una importante centralidad de la comunicación y una fuerte apropiación de las TIC.

Las nuevas organizaciones solidarias serán más participativas y se construirán – colectivamente- mediante la participación activa y cooperativa de todos sus actores y actrices.

El de las “organizaciones 2.0” se trata de un horizonte a alcanzar, de un referente que puede servir de orientación a la renovación participativa de nuestras organizaciones.

Podemos subrayar algunos de los rasgos generales que caracterizarán a esas organizaciones 2.0, por ejemplo:

- **Liderazgo colectivo y horizontalidad en las relaciones entre las personas miembros**

A diferencia de los modelos organizativos fuertemente jerárquicos de los que venimos, las relaciones serán “entre iguales”, más allá de cuales sean los perfiles de las distintas personas miembros, y el liderazgo será colectivo. Eso no significa que todas las personas miembros hagan de todo, que exista una indiferenciación de funciones y tareas. Por el contrario, se combinará la especialización en las tareas con la “polivalencia” en las capacidades de las personas que formen la organización.

- **Descentralización y fluidez organizacional**

Frente a la fuerte centralización y compartimentación departamental que, a menudo, caracterizaban a los viejos modelos organizativos, en las nuevas organizaciones solidarias existirá una relación fluida entre las distintas áreas y departamentos. Estos contarán con la máxima autonomía en sus funciones, pero al mismo tiempo trabajarán en red con el resto de la organización, con la máxima conexión y coordinación de sus esfuerzos.

- **Máxima flexibilidad y capacidad de cambio**

Frente a la rigidez de las organizaciones tradicionales, su gusto por la normatividad, la protocolización, la burocracia en sus procedimientos... las nuevas organizaciones solidarias cultivarán la agilidad, la capacidad de cambiar sus normas y procedimientos, con la máxima flexibilidad, para adecuarse a los cambios de una realidad en transformación permanente.

- **Transparencia en la información y la comunicación**

Frente a los viejos modelos en los que la información se preservaba y concentraba en manos de unas pocas personas (“la información es poder”), las nuevas organizaciones solidarias se

construirán en torno a una comunicación transparente y permanente, presente en todos los planos y niveles de la organización.

- **Planificación y diseño de abajo a arriba**

Frente al diseño vertical, de arriba abajo, en el que unas pocas personas –en la cumbre de la pirámide organizativa- son quienes definen objetivos y proyectos, las nuevas organizaciones solidarias apostarán también por la participación en la planificación, implicando en ella – mediante procedimientos diversos e imaginativos- a todos los niveles de actores y actrices de la organización.

- **Tecnología “apropiada” por las personas miembros**

Frente a la “especialización” en el manejo de las herramientas tecnológicas, en manos de unas pocas personas, propio del viejo modelo organizativo, en las nuevas organizaciones solidarias las tecnologías de la información y la comunicación estarán al alcance de todas las personas miembros, en sus distintos perfiles y niveles, y la arquitectura de estas tecnologías se articulará de forma que sean lo más accesibles para todas ellas.

- **Trabajo en red con otros actores y organizaciones**

Frente a la obsoleta lógica de la compartimentación y el aislamiento (el “juanpalomismo”) de las organizaciones tradicionales, las nuevas organizaciones solidarias reforzarán sus relaciones con todos los demás actores sociales, fortalecerán todas las formas de cooperación y trabajo en red.

- **Comunicación, proximidad a la comunidad**

Y también frente al aislamiento, las nuevas organizaciones solidarias fortalecerán al máximo la comunicación, la relación cercana con la comunidad social de su entorno –territorial y virtual-, en un ejercicio permanente de escucha y diálogo.

DOS PIEZAS CLAVES

Dos piezas claves de la arquitectura de las nuevas organizaciones participativas, que, al mismo tiempo son elementos fundamentales para su construcción.

- Por un lado, la COMUNICACIÓN, la transparencia en la información, interna y externa, de las organizaciones. Las nuevas ONGD han de ser transparentes para quienes las forman, para quienes las apoyan y para quienes las observan.
- Por otra parte, la COOPERACION, la dinámica organizativa ha de basarse en el intercambio de ideas y experiencias, en la colaboración y el diálogo, en la sinergia y la suma de esfuerzos.

Es muy importante que, en todos los momentos del proceso de renovación participativa de nuestras ONGD, y en todos los niveles de la organización, tengamos muy clara la apuesta por estas dos claves.

Una actividad:

Soñamos las nuevas organizaciones

El objetivo de esta actividad es ayudarnos a construir -colectivamente- nuestro propio “modelo” de la organización participativa que quisiéramos construir (la “organización soñada”).

El uso de pictogramas pretende facilitar la participación de todas las personas, utilizando otros lenguajes y evitando la trampa de enredarnos en muchas palabras. No buscamos tanto el detalle del “modelo” (aunque seguramente aparecerán rasgos muy definidos), como el “retrato general” que podamos construir mediante el consenso.

En primer lugar, pedimos a cada persona participante que realice individualmente un dibujo en un folio de papel, que represente *“como le gustaría que fuera –en cuanto a la organización interna- nuestra organización”*. Para ello dispondrá de 5 minutos.

El dibujo puede ser realista o abstracto, utilizar símbolos, formas geométricas o cualquier tipo de representación, servirse de una analogía o metáfora (un vehículo, un edificio, un paisaje, etc.)... lo más importante es que estén representadas en él las 3 ó 4 características principales que le gustaría que tuviera nuestra forma de organización.

Luego, formamos pequeños grupos (de 5 ó 6 personas), grupos mixtos, constituidos por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

En los siguientes 20 minutos, cada pequeño grupo comparte los dibujos individuales y elabora –rescatando los elementos más comunes a todos los dibujos- un “retrato común de la organización soñada”, un dibujo colectivo en el que intentan representar cómo será esa organización que queremos construir.

Después –durante unos 20-30 minutos- compartimos y ponemos en común los dibujos de los distintos pequeños grupos. Daremos la oportunidad de “descifrar” los dibujos, en primer lugar, a los grupos que no hayan participado en su elaboración, para que vayan descubriendo todos los significados que crean encontrar en cada dibujo.

Luego, daremos la palabra al grupo “autor” del dibujo para que complete los significados y subraye todos aquellos aspectos de la organización soñada que tengan que ver con la participación.

Por último, durante unos 15 minutos más, intentamos elaborar conjuntamente un solo dibujo que reúna los aspectos comunes de los distintos dibujos grupales compartidos.

Para ello, hacemos una sola lista común de rasgos de la organización soñada y la persona que mejor dibuja de todos los grupos va reflejando en una cartulina o papel grande las imágenes que van sugiriéndole las demás personas participantes (aprovechando, quizás, las mejores ideas de los dibujos personales y grupales).

El resultado final se expone públicamente en el tablón de anuncios de la organización (y en la web de la ONGD, en los perfiles de las redes sociales, etc.) para el conocimiento y la valoración general y para que las demás personas miembros puedan hacer nuevas propuestas.

OTRA NOTA

Por la insistencia –o pesadez- de nuestro mensaje, ya habréis caído en la cuenta de la importancia que le damos a “compartir” los resultados de las actividades o ejercicios colectivos, utilizando para ello los tabloneros de anuncios, las páginas web o blogs de la ONGD, sus boletines –digitales o en papel- los perfiles de las redes sociales, y cualquier otro medio del que dispongamos para la comunicación con/entre las personas miembros de la organización.

Creemos que la sensibilización –y la formación también- son procesos que deben crecer, en el interior de las organizaciones, por multiplicación y contagio. Apostamos por la metodología de la “bola de nieve” que aumenta de tamaño haciendo circular las ideas, sumando a nuevas personas a la reflexión.

Pero, además, estamos ocupándonos de la PARTICIPACION y, nuestras formas de promoverla en el interior de nuestras organizaciones –por razones de coherencia y de eficacia- deben ser participativas, deben buscar siempre la información, la comunicación, interrogar, pedir opinión, buscar otros puntos de vista... implicando a más y más personas.

4. Los actores y actrices de la participación

A menudo, en el pasado, hemos mirado a nuestras organizaciones con una mirada estrecha, considerando tan solo a las personas asociadas, o a las personas voluntarias, o incluso a las personas contratadas que desarrollan funciones técnicas, como las principales o únicas protagonistas de su devenir.

Pero hemos de mirar a nuestras ONGD con una mirada más abierta y compleja, considerando entre sus personas miembros a todos los actores y actrices posibles que, en mayor o menor grado, intervienen –o pueden intervenir- en su desarrollo.

La diversidad de estos actores y actrices, de estas diferentes personas que forman la organización es máxima, del mismo modo que deben serlo las formas de participación que han de existir en nuestras ONGD.

Una diversidad de actores y actrices que depende de las diferentes condiciones de las diferentes personas y de sus distintos grados y formas de implicación en la organización.

No es fácil clasificar a las distintas personas que toman parte –que “participan”- en el proyecto de nuestra organización, diferenciar los distintos tipos de personas miembros. En la realidad, los perfiles se combinan y mezclan entre sí, y encontramos personas que participan de muy distintas formas y reúnen en sí mismas distintos perfiles. Y dentro de cada perfil, encontramos así mismo una gran variedad, de acuerdo con las condiciones, la motivación, la formación... de cada persona individual.

Pero, para empezar a reflexionar, proponemos ocho perfiles básicos de distintos tipos de actores y actrices que componen la mayor parte de las organizaciones:

EL CONJUNTO DE LA COMUNIDAD SOCIAL

Son todas las personas que viven en el entorno social, en el territorio –físico y virtual- donde la organización desarrolla su misión. La comunidad social es el “medio natural”, el “sociosistema” de donde han de surgir las personas que formarán nuestra organización, por eso es tan importante cuidar al máximo la comunicación y las relaciones con la comunidad. Por otra parte, es fundamental que nuestra ONGD se sienta parte integrante de esa misma comunidad.

PERSONAS DESTINATARIAS

Son las personas a las que se dirige nuestra acción, las receptoras, beneficiarias o usuarias de nuestras actividades, las participantes en nuestros programas. En muchos casos, estarán en “el terreno”, en las comunidades o países lejanos donde llevamos a cabo nuestros proyectos de cooperación al desarrollo. Ellas también deben formar parte –de una u otra forma- de nuestra organización. En otros muchos casos, también contaremos con personas destinatarias de nuestras actividades en nuestro entorno más próximo, son los y las jóvenes

y otros grupos sociales a quienes destinamos las actividades de sensibilización, aquellas personas a quienes dirigimos las iniciativas de captación de fondos, etc., etc.

SIMPATIZANTES

Son aquellas personas que ya tienen algún conocimiento –mayor o menor- de la organización y sus proyectos y se sienten cercanas a ella, simpatizan con su misión. En este grupo podemos incluir al entorno de las personas destinatarias (amigas, familiares, profesorado, etc.), antiguas personas miembros, entorno social de la organización, periodistas, personal técnico de las administraciones públicas, personas miembros de otras asociaciones y organizaciones del entorno con quienes nos relacionamos...

SOSTENEDORAS

Son las personas simpatizantes que –en mayor o menor grado- aportan recursos para los proyectos y para el mantenimiento de la organización. También las llamamos “socias de cuota”, “patrocinadoras”, “benefactoras”, “donantes”... Pueden pertenecer a alguno de los otros grupos de actores y actrices que forman parte de la organización. Su característica común es la aportación de medios para el sostenimiento del proyecto organizativo.

COLABORADORAS

Personas que realizan para la organización tareas técnicas –de forma remunerada o no- en momentos puntuales de la dinámica organizativa. Por ejemplo, la monitora de un taller, un conferenciante, un asesor administrativo, una publicista, el director del banco, la abogada, una consultora, periodistas, comerciantes, proveedores, personal técnico de las administraciones y servicios públicos, personas miembros de otras organizaciones o entidades con las que realizamos proyectos en común... Es muy importante que estas personas conozcan y simpaticen con el proyecto organizativo, porque su colaboración será más positiva y motivadora, para ellas y para la organización.

ACTIVISTAS VOLUNTARIAS

Son las personas que realizan tareas técnicas u organizativas de forma estable, en tiempos limitados, sin recibir remuneración alguna. También las llamamos “militantes”, “socias activas”, “voluntarias”... son responsables de actividades concretas y equipos de trabajo, de tareas administrativas, de la difusión... Mantienen un compromiso continuado con la misión de la organización.

ACTIVISTAS REMUNERADAS

Son aquellas personas que realizan tareas técnicas u organizativas de forma estable -o vinculada a ciertos proyectos- son remuneradas por ello y mantienen algún tipo de relación contractual con la organización. También las llamamos personas “contratadas”, “liberadas”, “profesionales”... Por ejemplo, en este perfil incluiríamos a la persona que desempeña la gerencia, o tareas administrativas, contables, responsables de programas... Lejos de ser

meras “empleadas” de la organización, estas personas deben estar comprometidas con su misión y participar de forma activa en su desarrollo.

DIRIGENTES

Son las personas activistas, voluntarias o/y remuneradas, que desarrollan de forma estable funciones y tareas directivas de la organización. Por ejemplo, quienes desempeñan la presidencia, secretaría, tesorería, vocales de la junta directiva o personas miembros del patronato, director o directora, personas miembros de equipos directivos o coordinadores... Como en otros perfiles que hemos apuntado, su compromiso con la misión y el proyecto organizativo debe ser máximo. No pueden ni deben ser una “casta” aparte del resto de la organización, so pena de laminar cualquier posibilidad de participación.

Ya hemos señalado que, dentro de cada uno de estos perfiles genéricos, podemos distinguir así mismo una gran diversidad de situaciones. Los perfiles nos sirven para analizar y organizar nuestras ideas a la hora de articular la participación, pero no hemos de entenderlos nunca como bloques monolíticos en los que todas las personas se incluyen y responden homogéneamente de la misma forma.

LA PARTICIPACIÓN ES UN PROCESO FLUIDO

Los perfiles que hemos descrito no son situaciones "estancas", cerradas, sino cambiantes, fluidas... una misma persona puede estar en varias de esas situaciones (ser a la vez destinataria, simpatizante, sostenedora, activista voluntaria, dirigente...) o pasar de una a otra. Con toda seguridad, quienes hoy son dirigentes de la organización hace tiempo fueron antes simpatizantes, sostenedoras, activistas voluntarias o remuneradas de la organización.

Porque la participación es un proceso dinámico, en el que se aprende y se crece, en el cual – si las experiencias son positivas- previsiblemente irán aumentando los niveles de compromiso e implicación.

Por eso, repetimos, ningún actor o actriz, ningún perfil es menos importante, porque hasta en aquellos casos en que una persona participa hoy en una medida reducida, mañana puede hacerlo en un grado mucho mayor.

LA ORGANIZACIÓN COMO UN EQUIPO

Todos los perfiles, los distintos tipos de persona personas miembros, son necesarios para el éxito del proyecto organizativo. Todos los actores y actrices son importantes. Y esa necesidad e importancia debe ser evidente para todos y todas.

Todas las personas miembros deben actuar de forma coordinada, con los mismos objetivos, complementando sus capacidades y esfuerzos. La organización debe ser como un equipo cohesionado en el que todas sus partes, todos sus personas miembros reman en la misma dirección.

En el pasado, muchas veces, se consideraba que dedicarle tiempo a la “construcción del equipo” en las ONGD suponía restarle tiempo y dedicación a lo verdaderamente importante: el cumplimiento de la misión, la obtención de recursos para poder llevar a cabo proyectos de sensibilización y promoción del desarrollo.

Hoy sabemos con certeza que ambas cosas están directa e inevitablemente interconectadas: solo si contamos con un buen equipo humano, con un grupo de personas capaces, motivadas, cohesionadas y bien coordinadas, será posible alcanzar nuestros objetivos y cumplir nuestra misión.

Una actividad:

Un mapa de actores

El objetivo de esta actividad es abrir el “foco”, ampliar la mirada sobre “los miembros” para incluir en ella a todos los distintos actores y actrices existentes y posibles que tienen que ver con nuestra organización. En otras actividades (por ejemplo, en el punto 9, “la Rueda de la Participación”) se profundiza más en el análisis de las potencialidades de participación de cada uno de esos actores y actrices. Por ahora, nos conformamos con identificarlos, y hacerlo colectivamente.

Trabajaremos en grupo (de 12 a 15 personas) mixto, constituido por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

Primero, de manera individual elaboramos – durante 5 minutos- “tarjetas” (utilizando post-it -notas adhesivas- o troceando folios de papel en 8 partes) en cada una de las cuales identificaremos **“personas –o tipos de personas- que hayan colaborado y participado alguna vez, de alguna manera, en/con la ONGD”** (una tarjeta por cada ejemplo). Por ejemplo: “alumnos y alumnas del instituto que participaron en la organización de las charlas de sensibilización”, “las señoras de la parroquia que vendieron papeletas de la rifa”, “el dueño del kiosco de prensa que colocó carteles de la fiesta solidaria”, “el empresario que donó zapatillas deportivas para el proyecto en Camerún”, “la voluntaria que anima la mesa informativa de los domingos en la Plaza Mayor”, “la cooperante que coordina el proyecto en Guatemala”, etc., etc.

Luego dedicamos 5 a 10 minutos más a compartir, poner en común nuestras tarjetas y agrupar aquellas que coincidan.

Una vez agrupadas, tratamos –durante otros 5 a 10 minutos- de repartirlas en 8 bloques o “paquetes”, que se correspondan con los perfiles que hemos presentado más arriba:

- **COMUNIDAD**
- **PERSONAS DESTINATARIAS**
- **SIMPATIZANTES**
- **SOSTENEDORAS**
- **COLABORADORAS**
- **ACTIVISTAS VOLUNTARIAS**
- **ACTIVISTAS REMUNERADAS**
- **DIRIGENTES**

Esta distribución nos permitirá identificar “ausencias” o “lagunas”, personas o tipos de personas que hayamos olvidado incluir en nuestras tarjetas. Las incluiremos, elaborando nuevas tarjetas para ello.

Con toda seguridad, habrá personas o grupos de personas que podamos incluir en varios “paquetes”. Es importante que nos demos cuenta de ello –y lo comentemos- pues, seguramente, esas personas presentes en varios perfiles son especialmente interesantes para la participación organizativa. Las incluiremos allí donde sean más activas, sin olvidar sus otros perfiles.

A continuación, dedicamos 10 a 15 minutos a revisar cada paquete: ¿Quiénes lo forman? ¿Es un paquete “fuerte” o “débil”? ¿Cuál es su importancia para el conjunto de la organización?

Por último, durante otros 15-20 minutos, abriremos un debate general: ¿Están, estamos relacionados entre si los distintos paquetes o perfiles? ¿Las personas miembros que forman nuestra organización, constituimos un solo “equipo”, estamos conectadas o somos compartimentos estancos?

Nuestras conclusiones podemos compartirlas con el conjunto de la organización (en el tablón de anuncios, en el blog de la ONGD, en los perfiles de las redes sociales...) para que todas las demás personas que forman la organización las conozcan y puedan hacer nuevas aportaciones.

5. Los escenarios de la participación

La participación puede y debe recorrer, transversalmente, todos los aspectos de la vida de las ONGD.

Así, podemos dar un repaso a las diferentes tareas que pueden ser llevadas a cabo con la participación e implicación de los diferentes actores y actrices en las organizaciones:

LA MISION ASOCIATIVA, LAS ACTIVIDADES

En cada organización se llevan a cabo un conjunto de acciones, actividades y proyectos, que tienen por finalidad conseguir el cumplimiento de su misión, alcanzar sus objetivos fundamentales. Eso implica realizar, entre otras, las siguientes tareas:

- **Conocer la realidad, el ámbito de acción de cada organización, su entorno sociocomunitario. Identificar las necesidades sociales y los recursos existentes relacionados con la misión**

Así, una ONGD deberá conocer la realidad de la cooperación al desarrollo en el mundo, la situación del reparto de la riqueza, de los derechos humanos, las causas de la pobreza, etc., pero también deberá conocer la percepción social acerca de estas cuestiones, y las iniciativas que se llevan a cabo -en el entorno más cercano- relacionadas con la cooperación al desarrollo, etc.

En todo este esfuerzo de información y análisis, de conocimiento de la realidad caben muchas posibilidades de participación de los diferentes actores y actrices. Por ejemplo, las personas simpatizantes o las personas destinatarias podrán aportar mucha información sobre la percepción social, y ciertas personas colaboradoras –por ejemplo, investigadoras, comunicadoras, etc.- podrán participar en el análisis.

- **Contactar y conocer a las personas y grupos sociales destinatarios de nuestras acciones, tanto sobre el terreno como en el entorno comunitario más próximo. Detectar y analizar sus necesidades y demandas**

Una ONGD deberá conocer bien las necesidades e intereses concretos de las poblaciones y comunidades en las que va a llevar a cabo proyectos concretos de cooperación, pero también deberá conocer los intereses y necesidades de la población más cercana en relación a la sensibilización y la educación al desarrollo. Es evidente que, en relación a esta tarea, son muchas las posibilidades de participación de los distintos actores y actrices, recabando y aportando información.

- **Concretar objetivos para la acción, definir y planificar las actividades, elaborar proyectos de actuación**

Cualquier ONGD necesita definir y diseñar programas y proyectos, y en esta tarea caben también múltiples posibilidades de implicación y participación de los diferentes actores y actrices, quienes cuentan con mayores capacidades técnicas, por supuesto, pero también quienes son sus personas beneficiarias, y las personas activistas voluntarias que intervendrán en su desarrollo, etc. Cuantos más actores y actrices seamos capaces de implicar en el diseño y planificación de los proyectos tendremos mayor garantía de que esos proyectos son sentidos como propios por quienes han de conseguir recursos para ellos, llevarlos a cabo, difundirlos...

- **Desarrollar, realizar, llevar a cabo las actividades y proyectos**

En la ejecución y desarrollo de las actividades y proyectos, en la aportación de capacidades y recursos propios de los grupos sociales o las comunidades donde se llevan a cabo, también existen amplias posibilidades de participación. Por ejemplo, en un proyecto de formación profesional en una comunidad rural podemos contar con la experiencia de las personas mayores que actúen como mentores o tutores del aprendizaje de las más jóvenes. O, en un proyecto de educación al desarrollo en centros educativos, podemos apostar por la formación de jóvenes que multipliquen y extiendan entre sus compañeros y compañeras el conocimiento de la realidad de la pobreza en el mundo. Pero, además, también deben facilitarse amplias posibilidades de participación a todos los restantes actores y actrices. ¿Necesitamos ejemplos?

- **Evaluar, revisar nuestras actividades y proyectos**

También son amplias las posibilidades de participación de los diferentes actores y actrices en las tareas de seguimiento y evaluación de las acciones. Por supuesto, pueden participar las personas destinatarias, pero también las activistas –voluntarias y remuneradas- y así mismo las personas simpatizantes, y las colaboradoras... En definitiva, todos los tipos de personas miembros pueden participar en mayor o menor medida en estas tareas de evaluación, aportando y recogiendo opiniones, comprobando resultados, etc.

LAS PERSONAS MIEMBROS, SUS RELACIONES

En cada ONGD, para conseguir el éxito en el cumplimiento de su misión, es fundamental que funcionen adecuadamente las relaciones entre las personas que componen la organización. Para ello se llevan a cabo un conjunto de acciones que afectan a la motivación, la incorporación, la formación y la organización interna de los distintos tipos de personas miembros. Y todo ello implica realizar ciertas tareas, como, por ejemplo:

- **Captar, acoger e incorporar a las tareas organizativas a nuevas personas miembros**

Nos referimos a todo tipo de nuevas personas miembros, activistas voluntarias y remuneradas, personas sostenedoras, colaboradoras, etc. Su aproximación y vinculación a la organización requiere proporcionarles información, establecer comunicación, entrevistarles, realizar perfiles que identifiquen las capacidades y necesidades de cada

cual, etc., etc. En todas estas tareas es posible la participación de distintos actores y actrices. Por ejemplo, las personas activistas voluntarias pueden difundir información, realizar charlas informativas en centros de trabajo o centros educativos, etc.

- **Informar de la marcha de la organización a las personas miembros y promover la comunicación con/entre ellas**

La comunicación interna en las organizaciones es una tarea clave que debe funcionar de la mejor manera posible. De ella depende el funcionamiento adecuado de la mayoría de las restantes tareas. Es una tarea estratégica. La participación en la comunicación interna, de todos los diferentes actores y actrices, es uno de los ámbitos más claros, de los que más posibilidades ofrecen. Por ejemplo, todas las personas miembros de la organización pueden participar en la elaboración y dinamización de un blog informativo donde circule la información fundamental de la organización.

- **Mejorar la formación organizativa –de todo tipo- de todas las personas miembros de la ONGD**

También la formación interna es una tarea clave, estratégica, para garantizar el buen funcionamiento de la organización. En ella, en la detección de necesidades, en el diseño y planificación de actividades formativas, en su ejecución y evaluación, pueden participar un buen número de distintos tipos de personas miembros de la organización. Más adelante volvemos sobre ello.

- **Distribuir tareas y animar la participación de las personas miembros en todas las tareas y funciones**

Todas las organizaciones necesitan asignar tareas, supervisar su funcionamiento, dinamizar su adecuada ejecución, evaluarla y adecuarla. Es el fundamento de una buena organización. También en este sentido se abre una amplia perspectiva de posibilidades de participación. Por ejemplo, está claro el papel de las personas dirigentes en la distribución de tareas y también el de las activistas remuneradas que tienen responsabilidades organizativas, pero las activistas voluntarias, las sostenedoras, las simpatizantes y destinatarias pueden tener mucho que decir y aportar en cuanto al adecuado funcionamiento de las diferentes tareas, las capacidades y habilidades de cada cual, etc.

- **Organizar, coordinar y evaluar el trabajo de las personas miembros y equipos de trabajo**

La coordinación de esfuerzos, entre las distintas partes de la organización, sus departamentos o áreas de trabajo, es una necesidad de cualquier ONGD, mayor cuanto más grande sea. De esta necesidad se derivan tareas de planificación, comunicación, intercambio de experiencias y conocimientos, evaluación, etc., en las que existen amplias oportunidades de participación para los diferentes actores y actrices. Por ejemplo, las personas activistas voluntarias pueden tener un papel en la coordinación, el intercambio

de información y evaluación de los distintos proyectos, o las activistas remuneradas pueden coordinar y evaluar el trabajo de los equipos de personas voluntarias, etc.

EL SOSTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Cada ONGD necesita conseguir y gestionar los medios necesarios para poder llevar a cabo sus actividades y proyectos y para el propio sostenimiento de la organización. Así mismo ha de desarrollar una serie de iniciativas para garantizar el adecuado funcionamiento de la estructura de la organización. Todo ello supone el desarrollo de un conjunto de tareas tales como:

- **Conseguir recursos para llevar a cabo los proyectos y sostener la organización**

La definición de una estrategia para la financiación, la identificación de fuentes potenciales de recursos, el establecimiento de acuerdos de colaboración y convenios de apoyo, el desarrollo de acciones que permitan conseguir dinero o recursos en especie, etc., son tareas imprescindibles en cualquier organización. Son muchas las posibilidades de participación que, en este sentido, se abren para los distintos actores y actrices, no solo para quienes pueden tener una especialización en ello, sino para todos y todas. Por ejemplo, las personas activistas voluntarias pueden vender papeletas para sorteos, o conseguir nuevas personas sostenedoras, o colaborar en la comercialización de productos de comercio justo o de objetos de merchandising para el apoyo a proyectos, etc.

- **Gestionar adecuadamente los recursos**

La gestión de los recursos, su administración honesta y transparente, la asignación presupuestaria, la política de gastos, el rendir cuentas de los proyectos y actividades realizadas, elaborar memorias de proyectos, etc., también son cuestiones necesarias de la vida de cualquier ONGD. Y de ellas, también se derivan posibilidades de participación para los distintos actores y actrices de la organización. Por ejemplo, todas las personas miembros pueden aportar ideas sobre las prioridades y los criterios en la asignación de recursos, en la distribución presupuestaria, etc. O también, las personas activistas voluntarias o remuneradas pueden implicarse en la gestión de recursos de los proyectos en los que participan, reutilizando o aprovechando recursos ya existentes en el entorno.

- **Mantener la “legalidad” de la institución**

Las ONGD tienen distintos perfiles “legales”. Unas son asociaciones, otras son fundaciones o cooperativas de economía social, otras pueden ser secciones especializadas de otras figuras jurídicas, etc. Sean cuales sean sus perfiles institucionales, todas las organizaciones han de dedicar un esfuerzo –mayor o menor, según sus dimensiones- para mantener al día su legalidad. De ello se derivan diferentes tareas, vinculadas a la elaboración de estatutos, reglamentos y protocolos, la presentación de documentos, la formalización de registros, la elaboración de memorias organizativas, etc. en las cuales también se dan amplias posibilidades de participación. Por ejemplo,

todos los actores y actrices pueden participar –de distintas formas- en la elaboración de estatutos y reglamentos, que serán más sentidos como propios si se elaboran colectivamente.

- **Hacer funcionar las estructuras participativas y de decisión**

Todas las organizaciones, también las ONGD, necesitan que sus estructuras de participación y decisión funcionen adecuadamente. Eso significa animar, preparar y llevar a cabo asambleas o reuniones de patronato, llevar a cabo eficaces juntas directivas y consejos de dirección, etc. Las posibilidades de participación, para los diferentes actores y actrices, son muy amplias. Por ejemplo, las asambleas pueden estar organizadas de manera colectiva por equipos mixtos formados por distintos tipos de personas miembros, las juntas directivas pueden ser abiertas, dando voz a quien quiera participar, las decisiones estratégicas de la organización se pueden tomar después de someterlas a consulta de las personas miembros a través de las redes sociales, etc.

- **Evaluar, revisar el funcionamiento organizativo, planificar el futuro**

Cualquier organización, las ONGD también, necesita revisar su funcionamiento organizativo para poder hacer los cambios y mejoras necesarias. Necesitan revisar el funcionamiento de la comunicación, de la participación, etc. Y necesitan planificar su futuro, lo que se ha llamado “planificación estratégica” de las organizaciones. Son muchas las formas de participación posible para que los distintos tipos de personas miembros puedan tomar parte activa –a distintos niveles- en ese diagnóstico colectivo de la organización y en su planificación estratégica, mediante mecanismos presenciales o virtuales, consultas, foros de discusión, grupos de trabajo, etc.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA Y LAS RELACIONES

Todas las ONGD han de mantener una comunicación fluida con su entorno social, han de establecer múltiples conexiones con otros actores sociales, porque de ello dependerá el éxito del proyecto organizativo. Es imposible lograr los fines, la misión de una organización si ésta está cerrada, replegada sobre si misma, enquistada, si no se relaciona con su entorno. De ello se derivan diferentes tareas tales como:

- **Definir la identidad, la misión, la imagen y los valores organizativos**

Cualquier organización ha de tener unas señas de identidad claras que sirvan para construir y reforzar su cohesión interna en torno a ellas, y también para darse a conocer, para ser reconocida por los demás actores sociocomunitarios. Esto significa definir la misión y la visión de la organización, sus valores, su imagen... Y todo ello se puede hacer con la participación y la implicación de los distintos tipos de personas miembros. Por ejemplo, las personas simpatizantes pueden ser consultadas acerca de cómo nos ven, y las personas activistas voluntarias pueden debatir y proponer valores, y las personas destinatarias pueden opinar sobre cómo quisieran que fuera nuestra organización, etc.

- **Difundir los objetivos e iniciativas de la organización**

La proyección de la organización hacia su entorno, la comunicación, la difusión de lo que somos y lo que hacemos es una tarea estratégica en cualquier organización. En ella habremos de invertir mayor tiempo y esfuerzo, mayores recursos, cuanto mayor sea nuestra necesidad de conseguir el respaldo de la comunidad. La comunicación, a través de nuestros propios instrumentos comunicativos y de las relaciones con los medios de comunicación, es otra de las tareas en las que es más fácil incorporar la participación de las diferentes personas miembros. Por ejemplo, las personas activistas voluntarias pueden dinamizar el blog o la página web de la ONGD, las personas destinatarias pueden participar en la elaboración de comunicados informativos sobre las actividades que les afectan, cualquiera de ellas puede hacer y aportar sus fotografías y videos sobre el desarrollo de nuestras actividades, etc.

- **Comunicarse y relacionarse con las Administraciones Públicas**

Las ONGD necesitan mantener una relación, una comunicación fluida con los poderes públicos, con las administraciones, fundamentalmente porque de ellas proceden una parte importante de los recursos que nos permiten llevar a cabo actividades y proyectos, porque necesitaremos su apoyo (para entrar en los centros educativos, para realizar acciones en las calles, etc.), porque sobre ellas deberemos hacer presión e incidencia política (para defender derechos de ciertas minorías, para influir en las decisiones que afectan al desarrollo y la cooperación, etc.), etc. En todo ello, como en las restantes tareas que venimos señalando, existen muchas posibilidades de participación de las personas miembros. Por ejemplo, formando parte de comisiones que informan a las autoridades sobre nuestros proyectos, participando en jornadas y actividades propias de las instituciones, aportando en ellas sus propias experiencias, tomando parte de movilizaciones ciudadanas que reivindican cambios en las políticas, etc.

- **Contactar y relacionarse con empresas y entidades privadas**

La comunicación y las relaciones con las empresas privadas es un ámbito de actuación que crece cada día más en las ONGD. Nos relacionamos con las empresas para establecer acuerdos de colaboración, conseguir apoyos y recursos para nuestras actividades y proyectos. También lo hacemos porque muchas empresas serán “proveedoras” de recursos y servicios necesarios para nuestro funcionamiento o nuestras actividades e intentaremos conseguir las mejores condiciones en esa relación mercantil. Y también, cada día más, nos relacionaremos con ciertas empresas para presionar en sus políticas productivas, comerciales, laborales... para incidir en su responsabilidad social y lograr mejoras en el trato a las personas y grupos productores de países empobrecidos. En todas estas tareas, igual que en el punto anterior, existen múltiples posibilidades de participación de las diferentes personas miembros de nuestras organizaciones. ¿Necesitamos ejemplos?

- **Comunicarse y coordinarse con otras organizaciones, participar en redes comunitarias**

Esta es otra de esas tareas estratégicas, fundamentales, que necesita llevar a cabo cualquier ONGD. Las organizaciones solidarias deben trabajar en red, sumar sus fuerzas y esfuerzos a los de otras organizaciones y otros actores sociales que persiguen los mismos o parecidos fines, que comparten los mismos valores, que también pretenden construir Otro Mundo Posible. Eso implica una serie de tareas diversas, en el conocimiento mutuo, el intercambio de información, la preparación y realización de actividades conjuntas, la celebración de múltiples reuniones, tareas organizativas en plataformas y coordinadoras, etc., etc. También en todas estas tareas caben múltiples posibilidades de participación de nuestras personas miembros, que se sentirán mucho más identificadas con nuestra propia organización en la medida en que participen -en nombre de la organización- en otras tareas comunitarias.

CUALQUIER FORMA DE PARTICIPACIÓN ES FUNDAMENTAL

No existen “tareas menores” en una buena organización, todas son importantes, fundamentales para el éxito del proyecto organizativo.

Todas las tareas que hemos enunciado están interconectadas. Así, una buena estrategia de comunicación de la organización permitirá conseguir nuevos apoyos y recursos, que nos ayudarán a desarrollar nuevos y mejores proyectos de cooperación o educación al desarrollo. Los ejemplos de estas interconexiones son múltiples.

Es necesario que todas las personas que forman parte de la organización tengan tareas claras y bien definidas -aunque puedan parecer sencillas-, que conozcan y valoren su importancia dentro del conjunto, y que conozcan su relación con las restantes tareas y con la misión de la organización. Eso reforzará su motivación y les ayudará a “crecer” en la participación, a incrementar sus niveles de compromiso e implicación.

¿HASTA DONDE QUEREMOS QUE PARTICIPEN LOS PERSONA PERSONAS MIEMBROS?

Los puntos anteriores nos permiten comprobar que, en la práctica, las distintas personas miembros que componen una organización pueden participar prácticamente en TODAS las áreas de actuación y tareas de la organización.

En ciertas áreas y tareas será mucho más fácil, en otras será más complejo. En unas será más adecuada la participación de ciertos perfiles determinados, en otras lo será la de otros tipos de personas miembros. En algunas el nivel de participación será mayor para un tipo de personas u otras.

Pero, insistimos, en TODAS las tareas podemos poner en marcha mayores o menores niveles de participación (información, opinión, consulta, propuesta, cogestión, autogestión...) de

TODOS los tipos de personas miembros. Hay que poner a funcionar la creatividad, la imaginación y el compromiso decidido con la participación.

La participación dependerá siempre de los valores de cada organización, de su apuesta más o menos firme por avanzar hacia esa organización 2.0 que dibujábamos unas páginas antes. Es, fundamentalmente, una cuestión ideológica y de voluntad colectiva.

Ya hemos señalado, en las primeras páginas de este material que la apuesta por la participación implica OTRO REPARTO DEL PODER en las organizaciones, significa que todas las personas tienen voz y voto.

Eso significa que los procesos organizativos se hacen más complejos –y en muchas ocasiones, requieren más tiempo- pero también significa que las organizaciones se hacen más coherentes, más cohesionadas, socialmente más eficaces y transformadoras (también por su forma de hacer las cosas).

Una actividad

Conexiones múltiples

La actividad que proponemos tiene por objetivo principal hacer visible la importancia de TODAS las tareas y actividades posibles en la organización. Y, también, hacernos reflexionar sobre las posibilidades de la participación de los diferentes actores y actrices en ellas. Se trata solo de un primer paso, en actividades futuras de nuestra organización deberemos concretar las estrategias concretas –dirigidas a cada uno de los tipos de personas miembros- para mejorar su participación en cada bloque de tareas.

Hacemos tres o cuatro pequeños grupos, de 5 o 6 personas, con personas miembros de nuestra organización, preferiblemente mezclando distintos tipos y perfiles.

Leemos en voz alta el texto central que encabeza el punto 5 del material, durante unos 10 minutos.

Buscamos colectivamente, en cada pequeño equipo, ejemplos de cómo unas tareas están interconectadas con otras, de cómo influyen unas en otras. Durante 15 minutos. Por ejemplo: “una mejor comunicación y difusión de lo que hacemos en la comunidad, atraerá a más personas interesadas”; “una mayor y mejor formación de las personas miembros hará que funcionen mejor los órganos de decisión y participación”; “la planificación de buenos proyectos hará más fácil conseguir recursos para financiarlos”; “una buena evaluación y planificación estratégica ayudará a mejorar la distribución y coordinación de tareas en la organización”; etc., etc.

Ponemos en común –durante otros 15 minutos- los ejemplos encontrados, leyéndolos en voz alta y apuntándolos en una cartulina o papelógrafo.

Hacemos –en 5 minutos- una votación para elegir los tres mejores ejemplos escuchados, aquellos que sirvan para visualizar de forma más clara la interconexión entre unas tareas y otras. Estos tres ejemplos se reflejarán, de forma resumida, en un folio doble o cartulina (uno por cada ejemplo).

A continuación, hacemos una “lluvia de tarjetas”, con post-it adhesivos o troceando folios de papel. Para ello, durante 5 minutos escribiremos ejemplos (uno en cada tarjeta) de formas distintas en las que pueden participar o contribuir los diferentes actores y actrices que forman la organización en el desarrollo de esa buena conexión (QUE puede hacer.....-UN ACTOR O ACTRIZ CONCRETO- en relación a CADA CONEXIÓN DE TAREAS seleccionada).

Por ejemplo: “las personas voluntarias pueden contribuir a una mejor comunicación y difusión de lo que hacemos distribuyendo volantes informativos a través de los comercios de sus respectivos barrios”; o “las personas dirigentes pueden participar en la formación de las personas voluntarias compartiendo sus experiencias sobre el funcionamiento de los órganos de decisión y participación”; o, también, “las personas colaboradoras pueden aportar sus conocimientos expertos revisando la planificación de los proyectos para que sea más fácil conseguir recursos para financiarlos”; etc.

Las tarjetas se pegarán en cada folio o cartulina correspondiente. Luego –durante otros 15 minutos, más o menos- leeremos todas las tarjetas de cada ejemplo y las comentaremos brevemente.

O sea, el ejercicio implica establecer dos tipos de “conexiones”:

- Entre las distintas tareas de la organización, para hacer visible su interrelación, como todas son importantes y están conectadas entre sí.
- Entre los diferentes actores o actrices de la organización y las distintas tareas interconectadas, para hacer visible las múltiples posibilidades de participación existentes.

Nuestras “conclusiones” las recogemos y publicitamos (en el tablón de anuncios, en el blog de la organización, en el perfil de las redes sociales...) para que las conozcan las demás personas miembros y puedan hacer sus propias aportaciones.

6. Las condiciones necesarias para la participación

A veces pareciera que las organizaciones solidarias y las ONGD esperaríamos que la participación de la ciudadanía, de las distintas personas miembros en las tareas organizativas, se produjera de forma espontánea.

Creemos que la fuerza de nuestra misión, la importancia de las causas por las que trabajamos, es tan grande que debería ser evidente para todas las personas y movilizara su voluntad, activando su participación.

Pero esa es una visión poco realista, casi mágica, de la realidad. La participación raramente se produce de forma espontánea, inopinada. La mayor parte de las veces, y en las organizaciones solidarias siempre, han de darse un conjunto de condiciones necesarias para que la participación se produzca:

PRIMERA: QUE LAS PERSONAS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION QUIERAN PARTICIPAR

Efectivamente, es imposible forzar la participación de las personas miembros, obligarles a participar. Tal vez podamos conseguir que estén presentes, o incluso –por ejemplo, cuando se trata de personas remuneradas- podemos conseguir que “parezca” que toman parte (aunque, si lo hacen obligadas, contra su voluntad, probablemente buscarán la forma de boicotear la tarea).

Para que se produzca una participación efectiva, es preciso que las personas “quieran”, que tengan claros los “motivos”, las “razones” para tomar parte, para implicarse. A eso le llamamos MOTIVACIÓN, y es una de las condiciones necesarias de la participación.

En la motivación para la participación de las personas miembros de la organización influyen distintos factores, de los que destacamos cuatro que son más comunes:

- **Las personas sienten como suya la misión de la organización**

Es muy difícil que alguien participe en una organización cuyos objetivos no entiende o con los cuales discrepa. Habitualmente, la participación en una organización se produce cuando la persona en cuestión percibe que dicha organización responde a sus propias necesidades o intereses particulares (por ejemplo, en el caso de las personas afectadas por un determinado problema, o entidades que agrupan a personas con una misma afición, etc.), o cuando coinciden con sus valores (por ejemplo, entidades que promueven la igualdad, o la solidaridad, o la creatividad, etc.), o bien se identifican con sus objetivos (por ejemplo, entidades que defienden el respeto a la naturaleza, el impulso de la educación, un mundo sin guerras, etc.).

Es tarea de la organización presentar y difundir su misión y sus fines de manera que sean fácilmente comprensibles, reconocibles, que sea fácil relacionarlos con las necesidades, intereses, valores de las personas cuya participación se quiere conseguir.

- **Se identifican con las personas que la forman**

Tal vez podamos identificarnos con los objetivos y la misión de una organización, pero... ¿participaríamos en ella si sintiéramos que se trata de un grupo cerrado que excluye a otras personas, que puede excluirnos a nosotras mismas? Para tener motivos para la participación en una organización las personas han de sentirse reconocidas y aceptadas por las demás personas que la forman, sentirse parte de un grupo.

Es tarea de la organización ser acogedora, tratar bien, cuidar a las personas que la forman, hacerlas sentirse valoradas, aceptadas, importantes, fomentar el conocimiento mutuo y la cohesión entre sus personas miembros... en la certeza de que todo ello vendrá a reforzar la motivación para la participación de estas personas.

- **Se sienten útiles**

Tal vez podamos llegar a identificarnos con la misión y con las personas, pero... ¿participaríamos en una organización si sintiéramos que nuestro aporte no sirve para nada, lo haríamos si creyéramos que la acción de la organización no tiene ninguna utilidad? La participación supone, en mayor o menor medida, un compromiso, un esfuerzo que, cuanto mayor es, más cuesta sostener en el tiempo. La “percepción de utilidad” es un poderoso factor motivacional. Así pues, tendremos más razones para participar en la medida que: a) sintamos que nuestra aportación es útil, contribuye a la misión y b) que la organización de la que formamos parte es socialmente necesaria y alcanza sus objetivos.

Es tarea de la organización hacer sentirse útiles a sus persona personas miembros (por modesta que pueda parecer su aportación) y, al mismo tiempo, hacer visibles los logros alcanzados, reforzar el sentido, la validez y utilidad del esfuerzo colectivo, porque todo ello ayudará a la motivación.

- **Se sienten parte de un movimiento de cambio social**

En el caso de las organizaciones solidarias y las ONGD, la motivación para la participación se incrementa cuando las personas toman conciencia de que su esfuerzo personal forma parte de un gran movimiento global que persigue la transformación del mundo. Ello incrementa el sentido de la participación y refuerza la percepción de utilidad.

Es tarea de la organización hacer visibles la relación de sus acciones y proyectos con las luchas globales, hacer evidentes las conexiones con otros ámbitos de la acción transformadora (los derechos humanos, la paz, la conservación del medioambiente, la igualdad entre las personas...), reforzar la comunicación y el trabajo en red con otras organizaciones solidarias, etc., de manera que la participación de las personas adquiera su pleno sentido.

ESAS OTRAS MOTIVACIONES PERSONALES

Junto a los cuatro factores motivacionales que acabamos de señalar, las personas nos acercamos a las organizaciones solidarias con otras motivaciones personales.

En algunos casos, esas motivaciones pueden ser más “oscuras” y hay personas que se acercan a las organizaciones en busca de prestigio personal, para mejorar su imagen pública, a la búsqueda de ciertas “ventajas” particulares, cuotas de influencia o poder, etc. Estas motivaciones son negativas para nuestras organizaciones y cuando las detectemos será conveniente que intentemos “neutralizarlas”, alejando a esas personas.

Algunas de esas motivaciones personales son más “dignas” y hay personas que buscan conocer y relacionarse con otras personas, aprender o enriquecerse como personas, encontrar un mayor equilibrio personal, o buscan –más o menos conscientemente- contagiarse del prestigio social de una determinada organización, etc.

Estas motivaciones no deben de ser menospreciadas, porque ya hemos apuntado que la participación es un proceso en el que se crece y avanza. Muchas personas se acercaron a una organización por razones personales y llegaron a dirigirla desde el convencimiento y el compromiso con su misión.

Es tarea de la organización conocer las motivaciones de las personas que las forman, alimentarlas, cuidarlas, hacerlas crecer y madurar para que refuercen, más y más, su compromiso y participación.

SEGUNDA: QUE LAS PERSONAS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SEPAN PARTICIPAR

La motivación para la participación es necesaria, pero no suficiente. Las distintas personas y tipos de personas miembros que forman una organización tienen capacidades distintas, no saben llevar a cabo cualquier tarea que se les proponga. Así pues, solo existen dos posibilidades para que la participación sea posible:

- Proponer a cada persona aquellas tareas que sepa realizar, que se adecúen mejor a sus conocimientos y capacidades. Tampoco cabe menospreciar la destreza de cada organización para identificar y atraer a la organización a personas con habilidades y capacidades especiales.
- Formar a las personas de la organización para que aprendan a llevar a cabo nuevas tareas.

En definitiva, nuestras ONGD deben conocer bien las capacidades de las personas a quienes queremos implicar y, al mismo tiempo, deben realizar un esfuerzo sostenido para la formación de sus personas miembros.

En síntesis existen cuatro tipos fundamentales de capacidades a formar o desarrollar en nuestras organizaciones para facilitar, de esta manera, la participación:

- **Una formación específica centrada en las actividades y proyectos de la organización**

Si queremos que las distintas personas miembros de la organización se impliquen en el desarrollo de las actividades y proyectos, deberemos facilitarles el desarrollo de los conocimientos y habilidades precisos para poder llevarlas a cabo.

Será una formación centrada en los temas relacionados con la pobreza, el reparto de la riqueza, los derechos humanos, la violencia y la guerra, la situación geoestratégica del mundo, las acciones dirigidas a promover el empoderamiento y el desarrollo de los países empobrecidos... Una formación que se ocupe, también, del conocimiento de los proyectos y actividades que lleva a cabo la organización. Este tipo de formación será apropiada para la totalidad de las personas y tipos de personas miembros que formen la organización.

Pero, dependiendo de los casos, muchas personas miembros también necesitarán una formación –más o menos profunda- sobre la planificación y diseño de proyectos, la gestión de proyectos y actividades, la evaluación, etc.

- **Una formación centrada en la cooperación y el trabajo en equipo**

Todas las personas que forman la organización van a tener que trabajar en equipo, sumando esfuerzos, coordinando sus iniciativas con otras personas miembros, con otras áreas y departamentos de la organización. Así que van a necesitar una formación para la comunicación y la escucha, para la cooperación, para la resolución de conflictos, para la toma de decisiones colectivas, para el liderazgo colectivo, etc.

Cuanto mayor sea la implicación de las diferentes personas miembros en la organización, mayor será su necesidad de contar con habilidades y capacidades que mejoren la eficacia del trabajo en equipo.

- **Una formación centrada en la gestión y el mantenimiento de la organización**

Si queremos que las personas que forman parte de la organización asuman responsabilidades crecientes en su gestión y funcionamiento organizativo, vamos a tener que facilitarles el aprendizaje de los conocimientos y capacidades necesarias para ello. De otra manera, no podremos quejarnos de que “siempre sean las mismas personas” las que se implican en la gestión organizativa. Pero, además, es conveniente que TODAS las personas que forman la organización tengan conocimientos básicos acerca de lo implica su gestión.

Así pues, con mayor profundidad dependiendo de los distintos niveles de implicación, necesitaremos formarnos para obtener, producir y administrar los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización y de sus proyectos y actividades.

- **Una formación centrada en la comunicación y las relaciones con otros**

Cada vez en mayor medida, la comunicación se muestra como una pieza clave de la estrategia de las organizaciones, de la que depende la percepción social, la obtención de recursos, la captación de nuevos apoyos y personas miembros, la capacidad de incidencia política, etc. Pero la comunicación ya no es tarea de “unas pocas personas especializadas” sino que recorre transversalmente toda la organización, implica a todos los tipos de actores y actrices, a todas sus personas miembros. Eso hace que la formación para la comunicación sea fundamental.

Por otra parte, una ONGD participativa, cualquier organización 2.0, cultivará y reforzará las conexiones con otras organizaciones y actores sociales, la cooperación y el trabajo en red como seña de identidad fundamental de su acción social. Eso significa que todas las personas miembros, en mayor o menor grado dependiendo de sus niveles de implicación, deberán tener los conocimientos y habilidades precisos para comunicar, conectar y cooperar con otros actores sociales, para trabajar en red.

LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

No es posible construir las nuevas ONGD sin que se produzcan cambios en los valores, en las actitudes, en las habilidades y capacidades de las personas –de todas las personas- que las formamos. Eso implica nuevos aprendizajes: invertir tiempo y recursos, dedicar espacios a la formación.

Hemos de poner a nuestras organizaciones en “estado de formación permanente”. Nuestro objetivo debe ser construir organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden. La experiencia colectiva, su evaluación participativa, debe convertirse en una fuente esencial del aprendizaje organizativo.

Ese aprendizaje ha de poner un especial énfasis, tanto en sus contenidos como en sus métodos, en el desarrollo de nuevos valores, habilidades y capacidades para la participación, la cooperación, el trabajo en equipo, la comunicación... y significa también poner un particular acento en el desarrollo de la capacidad de escucha, de observación, de apertura y atención a los cambios y los procesos sociales.

Se trata, en suma, de emprender con decisión el camino de la Educación para la Participación en nuestras organizaciones.

TERCERA: QUE LAS PERSONAS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDAN PARTICIPAR, DISPONGAN DE MEDIOS Y OPORTUNIDADES PARA ELLO

Es fundamental que las personas que forman nuestra organización estén motivadas para participar y también que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para saber hacerlo, pero todo ello será de escasa utilidad si no encuentran –en la misma organización- las oportunidades y los medios para poder participar de forma efectiva.

Así pues, cada ONGD deberá habilitar, crear y mejorar las ocasiones y los espacios para la participación de sus personas miembros, al menos en esos cuatro ámbitos fundamentales que ya señalábamos en el punto 5 de este material:

- **Medios y oportunidades para participar en la acción**

Para poder tomar parte en la planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de las actividades y proyectos de la ONGD.

- **Medios y oportunidades para participar en la comunicación y las relaciones entre las personas miembros**

Para poder implicarse en la acogida, la formación, la comunicación y la coordinación de esfuerzos y tareas con las restantes personas miembros.

- **Medios y oportunidades para participar en la gestión organizativa**

Para poder intervenir en la búsqueda y captación de los recursos necesarios, en su gestión, en la toma de decisiones, en la evaluación organizativa y la planificación estratégica.

- **Medios y oportunidades para participar en la comunicación y la cooperación con otros actores**

Para poder tomar parte en la definición de la misión y los valores, en la difusión y la comunicación externa de la ONGD, en sus conexiones con las Administraciones, con las empresas y con otras organizaciones, en el trabajo en red de la organización.

LA COMUNICACIÓN ES LA CLAVE

La comunicación es una pieza clave de cualquier estrategia dirigida a fortalecer la organización. Si no cuidamos la comunicación, en todos los sentidos y direcciones, mejor no hablemos de participación.

No se trata de multiplicar, sin ton ni son, las herramientas de comunicación, aunque si se trata de tener distintos instrumentos de comunicación que se complementen y refuercen mutuamente, que LLEGUEN A TODAS LAS PERSONAS MIEMBROS y permitan una PARTICIPACIÓN EFECTIVA.

No confundir comunicación con propaganda. Sin reciprocidad no hay diálogo ni comunicación.

LIDERAZGOS PARA LA PARTICIPACION

Venimos de viejas maneras de entender el liderazgo en las ONGD, concentrado en una o unas pocas personas. Organizaciones con pocos jefes y muchos indios. Los nuevos liderazgos son colectivos: todas las personas lideran, lo más importante es crear equipos...

Los nuevos líderes y lideresas tienen una misión fundamental en las nuevas organizaciones: impulsar la participación de las restantes personas miembros, estimularla y facilitarla, creando oportunidades y medios que la hagan más eficaz.

Seguramente, este nuevo enfoque implica formarnos en el conocimiento y manejo de esas nuevas formas de liderazgo colectivo, y también implica asumir que –en cualquier aprendizaje y también en este– podemos equivocarnos y aprender de los errores (que suele ser de donde más se aprende).

TRES CONDICIONES QUE ESTÁN INTERCONECTADAS

De nada servirá que creemos muchas comisiones y grupos de trabajo en nuestra organización si no actuamos, al mismo tiempo, sobre las capacidades de las personas miembros y trabajamos para reforzar su motivación.

Lo mismo ocurre cuando impulsamos la motivación, con mensajes que invitan a la participación de las personas miembros, pero descuidamos la apertura de nuestras estructuras organizativas que siguen siendo cerradas, monopolizadas por un grupo reducido de personas.

Las tres condiciones que acabamos de presentar (**QUERER, SABER Y PODER**) están absolutamente interconectadas entre sí y deben ser favorecidas al mismo tiempo, sin descuidar ninguna de ellas.

Dos actividades:

Hagamos una consulta

El objetivo principal de esta actividad es doble:

- Empezar a tener una idea más clara de lo que piensan, respecto de la participación, las personas miembros de nuestra organización. No se trata, por tanto, de “averiguar la verdad”, de hacer un estudio “científico”, sino de conocer mejor las visiones subjetivas de quienes componen la organización.

- Continuar difundiendo el interés por la participación entre más y más personas miembros de la organización, multiplicando la motivación para producir los cambios participativos necesarios. Porque, al empezar a hacer(nos) preguntas extenderemos la inquietud entre las restantes personas miembros de la organización.

Así pues, formamos un “grupo de trabajo” mixto, de 7 u 8 personas, y revisamos el cuestionario que aparece en la página siguiente, repasamos sus preguntas, adaptándolas a la realidad de nuestra ONGD. Podríamos hacer otras muchas preguntas, pero nos parece que éstas 10 ya son suficientes para mover la reflexión colectiva.

No será fácil consultar a todas las personas y perfiles (aunque quizás podamos utilizar las TIC para tratar de llegar al mayor número posible de personas y perfiles diversos), pero si podemos hacerlo con algunas de ellas. Así que, cada persona del grupo de trabajo busca, a cuatro o cinco personas diferentes, personas miembros de la organización de distintos perfiles, a quienes preguntar. Les hacemos las preguntas y recogemos sus respuestas. Para ello, podemos darnos un margen de 3 ó 4 días.

Al cabo de ese plazo, compartimos las respuestas recogidas y “sacamos conclusiones”: ¿Qué es lo que piensa esa “muestra” de personas? ¿Cómo perciben la situación de las oportunidades y medios para la participación en nuestra organización? ¿Cuáles son los aspectos más “débiles”, desde la perspectiva de la participación, en el funcionamiento de nuestra organización? ¿Cuáles son sus “puntos fuertes”, los que mejor funcionan en clave de participación?

Por último, devolvemos las conclusiones al conjunto de la organización, las comunicamos a través del tablón de anuncios, boletín, blog o perfil de las redes sociales... para que aporten sus propias respuestas.

EN NUESTRA ORGANIZACIÓN...	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
1. ¿Todas las personas miembros de la organización pueden participar en la definición de la misión y los objetivos... los conocen, comprenden y comparten?				
2. ¿Las relaciones entre todas las personas miembros son buenas y cálidas, se conocen, se cuidan mutuamente, se sienten parte de un mismo equipo?				
3. ¿Cada persona miembro de la organización tiene asignada una tarea concreta, conoce su utilidad para la organización y su relación con las demás tareas?				
4. ¿La información y comunicación circula con fluidez entre todas las personas miembros, en todas las direcciones (hacia abajo, hacia arriba, horizontalmente)?				
5. ¿Todas las personas miembros tienen ocasiones y espacios para mejorar su formación para el desarrollo de sus tareas y el funcionamiento de la organización?				
6. ¿Todas las personas miembros trabajan en equipo, aprendiendo a escuchar y aportar, a cooperar con otras personas miembros y partes de la organización?				
7. ¿Todas las personas miembros tienen oportunidades y medios para participar –de alguna forma- en la toma de decisiones, pueden aportar, proponer, opinar...?				
8. ¿Todas las personas miembros tienen oportunidades y medios para participar en la planificación y desarrollo de las actividades de la organización?				
9. ¿Todas las personas miembros tienen oportunidades y medios para participar en la comunicación externa y las relaciones con la comunidad del entorno?				
10. ¿Todas las personas miembros tienen oportunidades y medios para participar en las relaciones y el trabajo en red con otras organizaciones cercanas?				

Concretando estrategias

Esta actividad tiene por objetivo ayudarnos a definir algunas líneas de acción concreta que sirvan para fortalecer la participación en nuestras organizaciones. No se trata tanto de que – en la propia actividad- concretemos las estrategias que después aplicaremos, como de que nos ejercitemos colectivamente en el ejercicio de CONCRETAR, de traducir los objetivos en acciones posibles.

Formaremos, como es habitual, pequeños grupos mixtos, de 5 o 6 personas, mezclando distintos tipos y perfiles de personas miembros de nuestra organización.

Luego, leeremos en voz alta la lista de **“Algunos objetivos para mejorar la participación en nuestra organización”**, que incluimos en la página siguiente. Y cada grupo recibirá una copia.

Durante 5 minutos, cada grupo elegirá 3 ó 4 de esos objetivos, los que considere más apropiados para la realidad de nuestra organización.

Después, en 5 minutos más, haremos una ronda en la que cada grupo, por orden, elegirá uno de esos objetivos, de forma que cada grupo se quede con uno distinto.

Entonces, durante 15 minutos, cada grupo imaginará y describirá una actividad que sirva para traducir el objetivo en una acción concreta. La acción o actividad deberá ser POSIBLE de realizar. O sea, no se trata de elaborar un “fantasía” imposible, sino de imaginar algo que podría ser llevado a cabo.

En la descripción de la actividad se aportará la mayor cantidad de detalles (lugar, momento, recursos necesarios, quienes la organizarían, que tipos de miembros de la organización participarían en ella, etc.).

Por último, durante otros 15-20 minutos, haremos una puesta en común, compartiendo y comentando los resultados del ejercicio. Y esos resultados los comunicaremos al conjunto de la organización, a través del tablón de anuncios, boletín, blog o perfil de las redes sociales... para que aporten sus propias propuestas.

“Algunos objetivos posibles para mejorar la participación en nuestra organización”

- Revisar y discutir los objetivos entre las distintas personas que formamos la organización, para asegurarnos de que sabemos qué queremos conseguir.
- Prestar atención a la relación interpersonal, conocernos y aceptarnos, conseguir un clima agradable entre las distintas personas que formamos la organización.
- Que circule la información, que todas las personas sepamos qué pasa en cada uno de los rincones de nuestra organización.
- Crear espacios y momentos para la formación, multiplicar las ocasiones para el intercambio de conocimientos y experiencias, para la reflexión colectiva.
- Conseguir que las diferentes tareas estén bien definidas y que todo el mundo entienda qué ha de hacer y cómo debe hacerlo.
- Que la forma de organizarnos (comisiones, grupos de trabajo...) facilite la posibilidad de tomar decisiones con la mayor autonomía posible y favorezca todas las iniciativas.
- Huir de la rutina y del aburrimiento, que nuestra forma de trabajar sea amena y divertida.
- Reconocer y celebrar el esfuerzo y el éxito tanto personal como colectivo.
- Aprender de la experiencia, revisar –colectivamente- las tareas, la comunicación, la toma de decisiones, la participación... y mejorarlas a partir del autodiagnóstico.
- Perder el miedo a cambiar. Remover todo aquello que no funcione y no favorezca la participación, buscar y experimentar nuevas soluciones organizativas.
- Animar el trabajo en equipo, evitar responsabilidades de una sola persona, impulsar que las funciones y tareas se asuman y desarrollen colectivamente.

7. Recetas prácticas para reforzar la motivación a la participación

- Que las personas que "lleguen" por primera vez a nuestra organización quieran volver más veces. Que la recepción inicial sea tan positiva, tan cálida, que se sientan "bien acogidas" desde el primer momento.
- Llenar de sonrisas nuestras relaciones y actividades. Nuestras actividades pueden ser comprometidas, reivindicativas, críticas... y al mismo tiempo "amables". Una sonrisa siempre motiva. La alegría puede ser revolucionaria y siempre es contagiosa.
- Crear, en la misma organización, espacios acogedores para trabajar, pero también para encontrarse, charlar, tomar un café, escuchar música, ver videos... Las sedes de nuestras organizaciones no deben ser espacios hostiles, antipáticos, sino –también- espacios de encuentro. Esos encuentros permitirán compartir conocimientos, experiencias, ideas...
- Realizar encuentros, convivencias, jornadas, excursiones, fiestas, espacios TIC... que faciliten el conocimiento mutuo, las relaciones interpersonales, entre los distintos grupos de trabajo y tipos de personas miembros de la organización (activistas voluntarias y remuneradas, personas dirigentes y colaboradoras, etc., etc.).
- Llenar nuestros espacios organizativos –físicos y virtuales- de imágenes positivas (fotos, carteles...) de lo que hacemos. Algunas ONGD creen, contra la opinión de la mayoría, que es mejor mostrar imágenes duras de la pobreza, la enfermedad, la violencia... para conmover la sensibilidad de las personas potenciales donantes. La experiencia nos dice que son más motivadoras las imágenes que muestran la capacidad de la cooperación y la solidaridad, lo que se puede lograr con ellas.
- No dar por supuesto que las personas que forman nuestra organización YA están bastante sensibilizadas. Realizar charlas, debates, coloquios, muestras, exposiciones fotográficas, campañas, publicaciones, webs, e-boletines... que se centren en los intereses y necesidades de las personas destinatarias, en la situación de las comunidades donde llevamos a cabo nuestras actividades y proyectos, en la realidad y las causas de la pobreza, en la desigualdad y el reparto de la riqueza, en los derechos humanos...
- Cuidar a las personas que forman la organización, interesarnos por ellas, felicitarles por su cumpleaños... Mimar a la "presidenta" de dentro de 10 años. En la actualidad, las redes sociales nos "chivan" la fecha de los cumpleaños de las personas con las que nos relacionamos... ¿no podemos hacer lo mismo en nuestra ONGD?
- Elaborar colectivamente un amplio listado de tareas concretas que se adecúen a las diferentes situaciones de las diferentes personas que forman parte de la organización. Y cuando una persona se aproxima por primera vez a la organización, después de acogerla,

identificar sus capacidades y su disponibilidad para proponerle tareas que se correspondan con ellas. Que cada persona tenga una tarea concreta asignada, por sencilla que esta sea.

- Revisar, cada cierto tiempo, la satisfacción de cada persona en el desempeño de la tarea asignada, y adecuar, o cambiar cuando sea necesario, esa tarea para buscar siempre la máxima motivación.
- Que las personas que alguna vez formaron parte de nuestra organización sientan ganas de volver a hacerlo. Tomar contacto con ellas, escribirlas, invitarlas a las actividades... Preguntarles por su experiencia ¿Que les hizo formar parte? ¿Qué aprendieron? ¿Por qué se fueron? ¿Qué les gustaría que ocurriera en nuestra organización? Reconocer su aportación, su esfuerzo, agradecerlo públicamente (¿en una fiesta? ¿mediante un diploma? ¿realizando una exposición de viejas fotos?). Buscarles nuevas tareas fáciles de realizar (difundir, extender, conectar...).
- Situar en primera fila de nuestra organización a las personas destinatarias (personas inmigrantes, personas miembros de las comunidades donde actuamos, jóvenes a quienes nos dirigimos, etc.) que sean nuestro rostro, nuestro escaparate, nuestra tarjeta de visita.
- Refreshar, rejuvenecer nuestros lenguajes. Hablar como la gente de la calle. Que nuestra causa, nuestra misión y nuestra acción sean mucho más fáciles de entender. Ponerle "color" y "calor" a nuestra comunicación (corazón y emoción).
- Que todas las personas miembros conozcan los resultados de la acción, los logros obtenidos en los proyectos y actividades que llevamos a cabo. Hacer visibles estos resultados, compartirlos y CELEBRARLOS.
- Apostar por el "contagio". La motivación –y la participación misma- crecen por contagio: cuando alguien vive con pasión y entusiasmo algo, transmite fácilmente ese sentimiento a quienes están cerca. Recuperar la ilusión, el entusiasmo que en su día puso en marcha nuestras organizaciones y consiguió tantas cosas. Repetirnos muchas veces: **¡SI SE PUEDE!**

CONTANDO CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS GENTES DE LA ORGANIZACIÓN

No se trata, solamente, de realizar actividades para promover la participación de las distintas personas miembros de la organización, sino de hacerlo contando CON su participación, de implicarles en la planificación y desarrollo de las actividades. Eso también reforzará su motivación para participar.

Cualquier actividad que realicemos –en cualquiera de los escenarios posibles- será sustantivamente diferente, en su impacto sobre el conjunto de la organización, si la llevamos a cabo implicando a las personas miembros. Eso supondrá, en muchas ocasiones, que

habremos de dedicarle más tiempo y esfuerzo (es más rápido y fácil cuando alguien realiza una tarea sin tener que contar con nadie más), pero los resultados serán mucho mejores –en términos de construcción organizativa- si apostamos por la participación.

Utilicemos el testimonio vivo de las personas concretas: personas inmigrantes, personas miembros de las comunidades, participantes en nuestros proyectos, personas cooperantes que han trabajado en algunos de esos proyectos, personas voluntarias implicadas en el desarrollo de alguna actividad concreta...

Dos actividades:

Una cadena de motivos

El objetivo principal de la actividad es ayudar a hacer conscientes las motivaciones para la participación de cada persona y de todas las personas que formamos la organización. Esas motivaciones nos servirán también de orientación para incentivarlas en las personas cuya participación queremos estimular y conseguir.

Es una dinámica “en cadena” para hacer una lista, lo más amplia posible, de las motivaciones existentes en nuestra organización.

Empezamos la cadena tres personas, cada una de las cuales escribe **“una de las razones principales, de las motivaciones que me llevan a formar parte de esta ONGD.”**

La escribimos en una ficha de papel (la cuarta parte de un folio), un post-it adhesivo, en un grafiti... que se colocan en un lugar visible del tablón de anuncios o algún lugar destacado de la sede de la organización. También podemos hacerlo “online”, a través del blog de la organización o en el perfil de las redes sociales, etc.

Cada persona convence a otras tres personas miembros de la organización, de distintos perfiles, para que hagan lo mismo: 1) escribir su motivación; y 2) convencer a otras tres personas de que lo hagan y continúen la cadena, convenciendo a su vez a otras personas.

Si la cadena la llevamos a cabo en las redes sociales, a través de las TIC, podemos pedirle a la gente que escriba –con letra grande- la razón en un folio y se saque una foto con ella. Así podremos ir reuniendo las fotos.

Nos damos un plazo de tiempo para completar la dinámica (diez o quince días como máximo). Al cabo de ese tiempo, las personas que iniciamos la cadena, recogemos todas las respuestas, las agrupamos y resumimos.

Los resultados de ese resumen se comparten y difunden con el conjunto de las personas miembros de toda la organización, a través del tablón de anuncios, boletines y publicaciones, el blog, las redes sociales... para hacernos pensar a todas y todos: ¿cómo

podemos reforzar esas motivaciones en las personas que ya formamos la organización? y, también ¿cómo despertar motivaciones semejantes en las personas cuya participación queremos conseguir para nuestra ONGD?

Un concurso de ideas

La finalidad de esta actividad es implicar a más y más personas miembros de la organización en la reflexión sobre el fortalecimiento de la motivación hacia la participación, generando una corriente positiva que ayude a conseguir este objetivo.

Crearemos un pequeño equipo de trabajo mixto para lanzar la actividad, formado por 5 ó 6 personas de distintos perfiles.

La misión de nuestro equipo será preparar, lanzar y animar un “concurso de ideas” entre todas las personas miembros que forman la organización. Para ello nos serviremos de todos los instrumentos de comunicación posibles existentes en nuestra ONGD: tablón de anuncios, boletines en papel y digitales, página web o blog, perfiles de las redes sociales, etc. También difundiremos el concurso aprovechando las reuniones presenciales, de trabajo, informativas, formativas, etc.

El primer paso será el “lanzamiento del concurso”, y utilizando todos los medios de comunicación mencionados pediremos a todas las personas de la organización que:

“Propongan una idea (aunque no haya límite en el número de ideas a proponer por una misma persona) **para poner color y calor a nuestra ONGD, hacerla más atractiva y acogedora –a las personas que ya la formamos y otras que podamos atraer- , reforzando los motivos y las razones para querer participar en ella.”**

Luego llegará la fase de “recepción y difusión de las propuestas”: recogeremos las ideas a través de una dirección de correo electrónico que crearemos específicamente para ello, y publicaremos todas las que vayan llegando a través de todos los medios ya mencionados.

Mientras tanto, el equipo de trabajo deberá hacer una tarea de “animación” a la participación, estimulando la producción de ideas y propuestas entre todas las personas, de los diferentes perfiles, que forman la organización. Si fuera preciso, haremos preguntas directas y recogeremos directamente las propuestas, para publicarlas después. También podemos lanzar, cada tres o cuatro días, mensajes como “¿Ya has hecho tu propuesta para dar calor y color a nuestra ONGD?”.

Esta fase de recogida y difusión de propuestas no debe durar más de dos semanas, para no hacerse demasiado pesada o llegar a pasar desapercibida.

La tercera fase será la de “selección y votación de las mejores propuestas”. Para ello, lo mejor es que creemos un “jurado” formado por personas de los diversos sectores y perfiles de la organización, a las que –en una breve reunión- presentaremos el conjunto de las

propuestas recibidas para que, entre todas ellas, seleccionen las 5 a 10 propuestas “mejores”.

Estas 5 o 10 propuestas se volverán a difundir por todos los medios de comunicación interna, pidiendo a todas las personas de la organización que “voten” una de ellas, la que consideren más atractiva, más imaginativa, más aplicable, más efectiva... explicando la razón por la que la eligen. Las votaciones también se harán utilizando la dirección de correo electrónico. Y en esta fase, el equipo de trabajo también deberá animar para que el mayor número posible de personas diversas de la organización hagan su elección.

Las votaciones pueden durar, también, un máximo de dos semanas.

Al cabo de este tiempo, se contabilizarán los “votos” y se difundirán los resultados por todos los medios posibles. Además, todas las ideas propuestas recogidas se harán llegar a los órganos directivos de la organización para que las tengan en cuenta.

El resultado del concurso, la propuesta ganadora, es muy importante y debemos celebrarla mucho, pero todavía más interesante será el proceso que, durante más de un mes, habremos generado en el conjunto de nuestra organización, entre todas sus personas miembros, haciéndolas pensar en las formas más imaginativas de fortalecer las razones para la participación. Este segundo, es el principal resultado que buscamos con esta actividad.

8. Recetas prácticas para mejorar la formación para la participación

- “Sesiones exprés”. Mejor con un café de por medio. Una persona que tiene un conocimiento especial (por ejemplo, un periodista) o que ha vivido una experiencia destacada (por ejemplo, una persona que ha sido cooperante sobre el terreno), comparte su experiencia durante 10 minutos y responde preguntas durante otros 10. Mejor utilizando imágenes. Mucho mejor si la gente se queda con ganas de más.
- Aprovechemos nuestras reuniones para aprender a escucharnos y expresarnos, para aprender a tomar decisiones conjuntamente. Utilicemos dinámicas de trabajo que incentiven la participación de las personas miembros (cuchicheos, grupos de discusión, lluvias de ideas y tarjetas....). Y esto vale para las pequeñas reuniones, pero también para las más grandes, para las asambleas y encuentros masivos, donde podemos utilizar dinámicas participativas (espacio abierto, world café, grafiti, etc.). No tengamos miedo a innovar en nuestras reuniones.
- Incorporaremos la “observación” a nuestras reuniones. Una o dos personas que se ocupan de observar nuestras formas de comunicación –con una lista de aspectos a los que prestar atención- y nos devuelvan, en los últimos minutos de la reunión, una mirada crítica de las cuestiones que podemos mejorar.
- Círculos de aprendizaje, grupos mixtos de personas miembros, abiertos, que se crean para trabajar, de manera participativa, un determinado aspecto de la vida de la organización (la búsqueda de recursos, la planificación participativa, la horizontalidad de los órganos de dirección, la difusión o comunicación externa...), investigando y explorando posibles alternativas que proponen al conjunto de la organización.
- Socializar los aprendizajes. Cuando alguna persona miembro de la organización participa en algún curso o actividad formativa, a su regreso, comparte –mejor con un café por medio, en una sesión breve- los **“tres o cuatro aprendizajes fundamentales”** que se ha traído, poniéndose a disposición del resto de las personas para profundizar en esas ideas.
- Además, después de cada experiencia formativa, la persona miembro que participó hace un pequeño resumen (una “crónica”, una nota... mejor con fotos) donde cuenta brevemente la experiencia, resume los aprendizajes fundamentales e incluye algunos enlaces para profundizar, etc., y lo cuelga en la web o el blog de la organización, los perfiles sociales, etc.
- Que nuestra organización sea famosa por su capacidad de escucha activa. Preguntar a todo el mundo (a otros actores sociales, otras organizaciones y asociaciones, a todas las personas miembros...) ¿qué piensan? ¿cómo lo harían ellas? Escucharles (prestar

atención a lo que dicen y hacen). Aplicarnos el cuento (aprender, aplicar, corregir, mejorar...). Que se note nuestro esfuerzo de escucha y aprendizaje (reconociendo las aportaciones, dando las gracias...).

- Encuentros con otras ONGD, meriendas colectivas en las que compartimos viandas y experiencias, con la participación de distintos actores y tipos de participantes. “¿Cómo lo hacéis vosotras?”. Oportunidades para el aprendizaje, para el conocimiento mutuo, para el fortalecimiento de la cooperación y el trabajo en red...
- Si descubrimos una buena idea, una buena práctica en otra organización –aunque no tenga que ver con la Cooperación al desarrollo- que sirva para facilitar la participación de las personas miembros... ¡copiémosla sin ninguna vergüenza!
- Investigar, en Internet, algunas “nuevas técnicas” para facilitar el trabajo grupal (por ejemplo, el “Espacio Abierto”, el “World Café”, etc.). Experimentar con ellas. Probarlas para realizar nuevos encuentros, asambleas, etc. Recoger opiniones de las personas participantes (en el último punto de esta material se proponen algunas pistas de búsqueda).

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

La formación no puede ser algo que se hace “cuando y si hay tiempo”. La formación es una prioridad fundamental.

Las ONGD deben ser organizaciones “en estado de formación permanente”, que están aprendiendo y mejorando continuamente.

Cuando una persona se acerca por primera vez a nuestra organización deberemos identificar sus capacidades y potencialidades: ¿qué sabe hacer, cuáles son sus principales habilidades? De acuerdo con ello, señalemos las necesidades formativas básicas de cada persona miembro.

Del mismo modo, si no lo hemos hecho antes, debemos hacer ese mismo diagnóstico de las necesidades formativas con las personas ya vinculadas a la organización, teniendo en cuenta las tareas específicas que tienen encomendadas.

Cualquier ONGD debe contar con un “Programa de Formación Interna” que intente dar respuesta a las necesidades de sus distintas personas miembros y que será evaluado y revisado regularmente, para mejorarlo.

Dos actividades:

Un Mini-Espacio Abierto

El Espacio Abierto es una técnica participativa cada vez más extendida, que sirve para compartir y construir conocimientos dentro de un grupo amplio de personas. Podemos conocer con detalle esta técnica haciendo una búsqueda sobre ella en Google.

En nuestro caso, lo que buscamos con este Mini-Espacio Abierto es hacer visible, para un número alto de personas miembros de la organización, de distintos perfiles, las grandes posibilidades de formación y aprendizaje cooperativo que tenemos aprovechando nuestros propios recursos. Al mismo tiempo pretendemos llevar a cabo una dinámica participativa que estimule nuestro interés para compartir conocimientos y formarnos en la participación.

La dinámica, adaptando las claves fundamentales del Espacio Abierto, puede ser más o menos así (para una duración de 3 a 4 horas):

1. Necesitaremos reunir un buen número de personas miembros de la organización (de 20 personas en adelante, no hay un número máximo). Podemos hacer coincidir la dinámica con alguna asamblea o actividad masiva.
2. Habremos dispuesto, en una sala amplia, 4 o 5 espacios de conversación diferenciados (mediante círculos de sillas, almohadones en el suelo, separados por paneles, en espacios contiguos, etc.).
3. Introduciremos la dinámica, explicándole a la gente que nuestro objetivo es **“compartir conocimientos y experiencias relacionados con la acción o la dinámica organizativa de nuestra ONGD”**.
4. Para empezar, con la ayuda de todas y todos, haremos una lista de los conocimientos o experiencias que nos gustaría compartir, las preguntas que nos gustaría aclarar, lo que quisiéramos conocer, temas que quisiéramos tratar... Lo haremos a partir de las propuestas de personas concretas, que señalarán en un folio el tema que proponen tratar. Las personas pueden proponer temas:
 - A) Porque quieran que otras personas de la organización nos cuenten algo que saben (por ejemplo: “cómo, de donde, obtenemos los fondos económicos para los proyectos”, “qué tipos de actividades llevamos a cabo con mujeres”, “en qué redes y coordinadoras participa nuestra organización”, etc.), o también...
 - B) Porque quieran compartir con las demás personas un conocimiento que ellas mismas tienen (por ejemplo: “cómo se dinamiza una sesión de sensibilización”, “cómo se elabora una nota de prensa”, “como preparamos el pasacalles del pasado Carnaval”, etc.). Dejaremos claro que no se trata de “dar conferencias o lecciones magistrales” sino de conversar informalmente.

5. Con las propuestas que van surgiendo y son aceptadas por la mayoría del grupo, elaboramos, en la pared o en el suelo de la sala, una “agenda de temas”, repartiéndolas en los distintos “espacios de conversación” y en los distintos tiempos sucesivos, en un esquema parecido al siguiente (que podemos reproducir en un papelógrafo):

HORA	LUGAR	Espacio 1	Espacio 2	Espacio 3	Espacio 4	Espacio 5
10-10,30 hs		<i>Propuesta</i>	<i>Propuesta</i>		<i>Propuesta</i>	
10,30-11 hs		<i>Propuesta</i>		<i>Propuesta</i>		<i>Propuesta</i>
11-11,30 hs				<i>Propuesta</i>	<i>Propuesta</i>	<i>Propuesta</i>
11,30-12 hs		<i>Propuesta</i>	<i>Propuesta</i>			

El número de “espacios de conversación” y los horarios se pueden ajustar en función de la disponibilidad y del número de personas participantes. Conviene que siempre haya tres o más propuestas simultáneas (para que el grupo pueda repartirse) y que los tiempos no sean superiores a los 30 ni inferiores a los 20 minutos (para que el grupo no se canse y se quede con ganas de más participación).

6. Cuando la “agenda de temas” ya está elaborada (eso nos puede llevar unos 30 minutos), le explicaremos a la gente que las conversaciones se llevarán a cabo siguiendo las siguientes “reglas”:
- Deja fuera cualquier expectativa: lo que pasa en cada conversación es lo que debía pasar. La gente que participa en cada conversación es la que debía participar. Relájate, disfruta y aprende.
 - Las conversaciones no podrán durar más tiempo del señalado. Se iniciarán y terminarán a la hora prevista. Si quedaran muchas cuestiones pendientes, tomaremos nota de ello para buscar otros momentos en los que podamos tratar con mayor profundidad y extensión ese tema.
 - Las personas podrán moverse de un grupo a otro libremente de acuerdo con su interés. Si no escuchas nada que te interese o no tienes nada que decir, mejor cambia de grupo. Solamente la persona que propuso el tema está obligada a permanecer todo el tiempo en ese grupo, recogiendo (ella misma, o con la ayuda de alguna otra persona) las ideas principales que aparezcan en la conversación.
7. Después, iniciaremos los espacios de conversación. Cuidando, tan solo, de que las conversaciones sean en tono moderado, para no interferir unas en otras, y que se cumplan los tiempos previstos.
8. Al término de todas las conversaciones previstas, nos reuniremos de nuevo todas las personas participantes. Haremos una rápida ronda de “resúmenes” (de 1 ó 2 minutos de duración como máximo) en el que las personas que tomaron nota de las ideas

principales en cada conversación, nos resumirán las más destacadas. Además, estas mismas personas se comprometerán a incluir un resumen más amplio en el Tablón de anuncios, el boletín, el blog o el perfil de las redes sociales.

9. Por último, haremos una ronda libre de impresiones, de manera que las personas participantes que lo deseen puedan comentar brevemente (en una o dos frases) qué les ha parecido la experiencia y qué han aprendido.
10. Agradeceremos la participación a todas las personas y despediremos la dinámica.

Revisando nuestras reuniones o asambleas

El objetivo de esta actividad es hacer visible para el conjunto del grupo el funcionamiento de nuestras reuniones organizativas o de trabajo, ayudándonos a mejorar su funcionamiento.

Se trata de una dinámica de “sociodrama” en la que utilizaremos técnicas teatrales para representar como son nuestras reuniones (elegiremos uno de estos dos tipos: las reuniones internas o las asambleas más numerosas). Para ello, nos dividiremos en dos pequeños grupos mixtos (de no más de 7 u 8 personas).

A continuación –durante 15 minutos- cada pequeño grupo elaborará una lista de los “rasgos mejorables” más comunes de nuestras reuniones organizativas, por ejemplo: no empiezan a la hora anunciada, no terminan a la hora prevista, siempre hablan las mismas personas, las intervenciones son muy largas y aburridas, se tratan demasiados temas sin profundizar en ellos, hay gente que nunca interviene, no se llega a conclusiones concretas, siempre se producen numerosas interrupciones (teléfonos, visitas, etc.), etc.

Después –durante otros 15 minutos- cada pequeño grupo preparará una pequeña representación teatral (de no más de 5 minutos) titulada “Nuestras Reuniones”, en la que se dramatizarán –a modo de “caricatura”- los rasgos que hayamos identificado en el paso anterior.

La representación puede ser “realista” (distribuyéndonos distintos “papeles”: la persona que no para de hablar, la que no atiende y está a otras cosas, la que no habla nunca...), o puede ser “muda” (componiendo entre los miembros del pequeño grupo una “estatua” –inmóvil o en movimiento- que represente nuestras reuniones), o puede ser “analógica” (a través de un cuento o metáfora, por ejemplo, una jaula de pájaros llena de ruidos, una barca en la que cada persona rema en una dirección y a su propio ritmo, etc.). Se trata de que cada grupo actúe con la máxima libertad creativa.

A continuación será el momento de las representaciones y cada pequeño grupo presentará la suya. Concluidas éstas, haremos la “descodificación” de los significados de las pequeñas dramatizaciones.

Cada pequeño grupo dirá en voz alta “lo que vio en la otra representación”, o sea, señalará todos los rasgos de nuestras reuniones que –en su opinión- fueron representados por el otro grupo. Tomaremos nota de todos ellos. Primero de un grupo, luego del otro.

Por último, leeremos toda la lista de rasgos señalados, subrayando aquellos que son más coincidentes, y –durante 15 minutos finales- imaginaremos colectivamente una nueva pequeña dramatización en la que representaremos “como deberían ser nuestras reuniones”.

La actividad concluirá con esa pequeña representación final, en la que –preferiblemente- deberá intervenir todo el grupo.

Las “conclusiones” de nuestra actividad (los “rasgos mejorables” y los que expresan “como deberían ser” nuestras reuniones) los compartiremos con el conjunto de las personas que forman nuestra organización a través del tablón de anuncios, la página web o blog de la ONGD, los perfiles de redes sociales, etc., para que tengan conocimiento de ello y puedan hacer sus propias aportaciones.

9. Recetas prácticas para incrementar los espacios y oportunidades para la participación

- Implantemos el principio: “todo lo que podamos hacer juntas, mejor que hacerlo solas.” Descentralicemos tareas y funciones, creemos equipos y grupos mixtos y abiertos de trabajo para llevar a cabo consultas, para realizar el seguimiento de proyectos y actividades, para planificar la marcha de la organización y evaluar su funcionamiento, para preparar y llevar a cabo las asambleas.... Aunque nos pueda llevar más tiempo, la calidad de los resultados será mayor.
- “Salteado” de formas diversas de participación. Que sea posible participar en la organización de muchas formas y a muchos niveles. El principio a seguir es: “**NO** pocas personas haciéndolo todo, **SI** muchas personas haciendo muchos pocos”.
- Identificar y describir las "1000 tareas fáciles" de la organización que pueden realizarse en 10 minutos. Que cada persona –sea cual sea su nivel de participación- tenga encomendada 1 tarea concreta (aunque parezca pequeña) y que conozca su importancia dentro del conjunto.
- Cuidemos a tope los tabloncillos de anuncios –físicos y virtuales-, los boletines –en papel y digitales-, las cartas –en papel y por correo electrónico-... Impulsemos los espacios web, las intranets, los blogs, los perfiles en las redes sociales... **CON LA PARTICIPACIÓN** de todos y todas. Y, cada cierto tiempo, evaluemos –con la participación de la gente- la eficacia de los mecanismos de comunicación, para mejorarlos, suprimirlos, incorporar otros nuevos... siempre que sea necesario.
- Incrementar los mecanismos de consulta a las personas miembros -sin abusar, para no saturar-, utilizar las TIC y las redes sociales para pedirles opinión. Tenerlas en cuenta, reconocerlas y valorarlas.
- Mientras conseguimos convertir nuestra ONGD en una organización 2.0, realicemos algunas reuniones de los órganos de dirección de forma abierta, con la libre participación de todas las personas interesadas.
- Combinemos nuestras asambleas y reuniones masivas con otros objetivos convivenciales, lúdicos, relacionales... Una pequeña representación teatral, una fiesta con baile al final de la asamblea, una comida solidaria en la que compartimos platillos aportados por todas y todos, etc. Que nuestras asambleas sean un acontecimiento esperado.
- Darle una oportunidad a la gente más joven (también para equivocarse y aprender). Garantizar que las personas más jóvenes siempre tienen un lugar en los espacios de toma de decisiones. Pedirles opinión. Escucharles.

- Cultivar las complicidades con otros actores sociales, trabajar en red. "Contaminarnos" con otras organizaciones y asociaciones. Hacer más cosas (actividades, formación, campañas de sensibilización y difusión...) con ellas, aprender de ellas, hacer SUS cosas, participar en sus actividades, invitarlas e implicarlas en las nuestras...
- Disfrutar de hacer cosas juntas. Que nuestras reuniones y actividades sean divertidas. Que nuestros mensajes sean siempre positivos. Que la experiencia de participar en nuestra organización sea algo memorable, valorado positivamente por todas las personas miembros.
- Apostar por la "viralidad", por el contagio de la participación. Si las personas miembros de la Junta Directiva o el Patronato venden papeletas para la rifa o colocan sillas para la fiesta, será más fácil que lo hagan las restantes personas miembros. Cuanto mayor es la responsabilidad en la organización, mayor es el compromiso por impulsar la participación de las restantes personas miembros.
- Ante cualquier **QUE**, preguntarse por el **COMO**. Cualquier actividad, cualquier aspecto de la vida de las ONGD puede realizarse de muchas maneras diferentes. Por eso, en cualquier ocasión debemos preguntarnos: **"¿Cómo podemos llevar a cabo esta tarea IMPLICANDO a las restantes personas miembros de la organización, contando con su PARTICIPACION?"**
- Planificar la mejora de la participación. La construcción participativa de nuestra organización no se puede improvisar o dejar al azar, debe ser el resultado de un plan compartido, en cuya elaboración debemos implicar a todos y todas. Señalemos – colectivamente-objetivos concretos para alcanzar en un periodo de tiempo determinado, destinemos esfuerzos y recursos, y evaluemos los resultados conseguidos al cabo del tiempo previsto.

OTRA NOTA (MÁS)

Probablemente ya os hayáis dado cuenta, pero muchas de las "recetas" que hemos presentado en los últimos puntos de este material son "polivalentes", o sea, "potencian el sabor" de otras recetas, sirven para reforzar al mismo tiempo la motivación, la formación y las oportunidades de participación, y podrían incluirse en cualquiera de esos puntos.

Las mejores recetas serán aquellas que, precisamente, contribuyan a fortalecer todos esos aspectos.

No debemos tener miedo a inventar y "cocinar" nuevas recetas para la participación en nuestras organizaciones. Hemos de perder el temor a equivocarnos (las equivocaciones son una de las principales fuentes de aprendizajes). Probar, experimentar, atreverse...

Dos actividades

Las ventajas de la participación

Muchas veces, las resistencias a los cambios en nuestras organizaciones se traducirán en escepticismo sobre la utilidad y la aplicabilidad de la participación a nuestra propia práctica. El miedo a los cambios se convierte, a menudo, en ceguera (*“no hay peor ciego que el que no quiere ver”*).

El objetivo principal de esta actividad es contribuir a hacer visibles las virtudes o ventajas de la participación, su importante papel en la mejora del funcionamiento de la organización.

Formamos pequeños grupos (de 5 ó 6 personas), grupos mixtos, constituidos por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

Cada grupo elabora, durante 10 minutos una lista de “aspectos a mejorar en nuestra organización” (por ejemplo: “implicar a más personas en las actividades”, “conseguir más recursos para llevar a cabo nuevos proyectos”, “llegar a las personas más jóvenes”, “hacer reuniones menos aburridas”, etc.).

Luego, dedicamos otros 10 minutos a compartir o poner en común nuestras listas, destacando aquellos aspectos en los que coincidan las opiniones de los distintos grupos.

Cuando tengamos una sola lista común que recoja los puntos coincidentes, abrimos una ronda de aportaciones, durante 15 minutos, para analizar **“cómo puede ayudar la participación a conseguir esas mejoras”**.

Así, por turno, cada persona aportará cuantas ideas desee (de una en una, cada ronda) enunciándolas en forma de “proposiciones” que incluyan las palabras “participar” o “participación”. Algo parecido a los siguientes ejemplos:

- “Si cada persona miembro de la organización convenciera a un amigo o amiga para **participar** en las actividades, doblaríamos el número.”
- “Podemos conseguir más recursos si contamos con más personas **participando** en su captación.”
- “Las personas más jóvenes deberían ser invitadas a **participar** en la comunicación y la difusión, para que “la cara” de la organización atrajera a otros/as jóvenes”.
- “En las reuniones podríamos hacer rondas de opiniones breves que estimularan la **participación** de las personas más calladas.”

Por último, reflejamos en una cartulina grande las mejores proposiciones (de acuerdo con el consenso de la mayoría del grupo) y las exponemos en un lugar público de la organización

(tablón de anuncios, blog, perfiles de las redes sociales, etc.), para conocimiento general y para que el resto de personas miembros puedan hacer sus propias propuestas.

La rueda de la participación

La finalidad de esta actividad es ayudarnos a avanzar en la definición de objetivos y estrategias para mejorar los niveles de participación de los diferentes actores y actrices que forman parte de la organización, mejorando su implicación en las diferentes tareas organizativas.

Es un ejercicio que puede ayudarnos mucho en la elaboración del **Plan de Desarrollo de la Participación** para nuestra ONGD (porque, como hemos apuntado en una receta anterior, el desarrollo de la participación se debe planificar y no dejar a la improvisación).

Trabajaremos en un grupo mixto (de 12 a 15 personas), constituido por distintos tipos de personas miembros de nuestra organización.

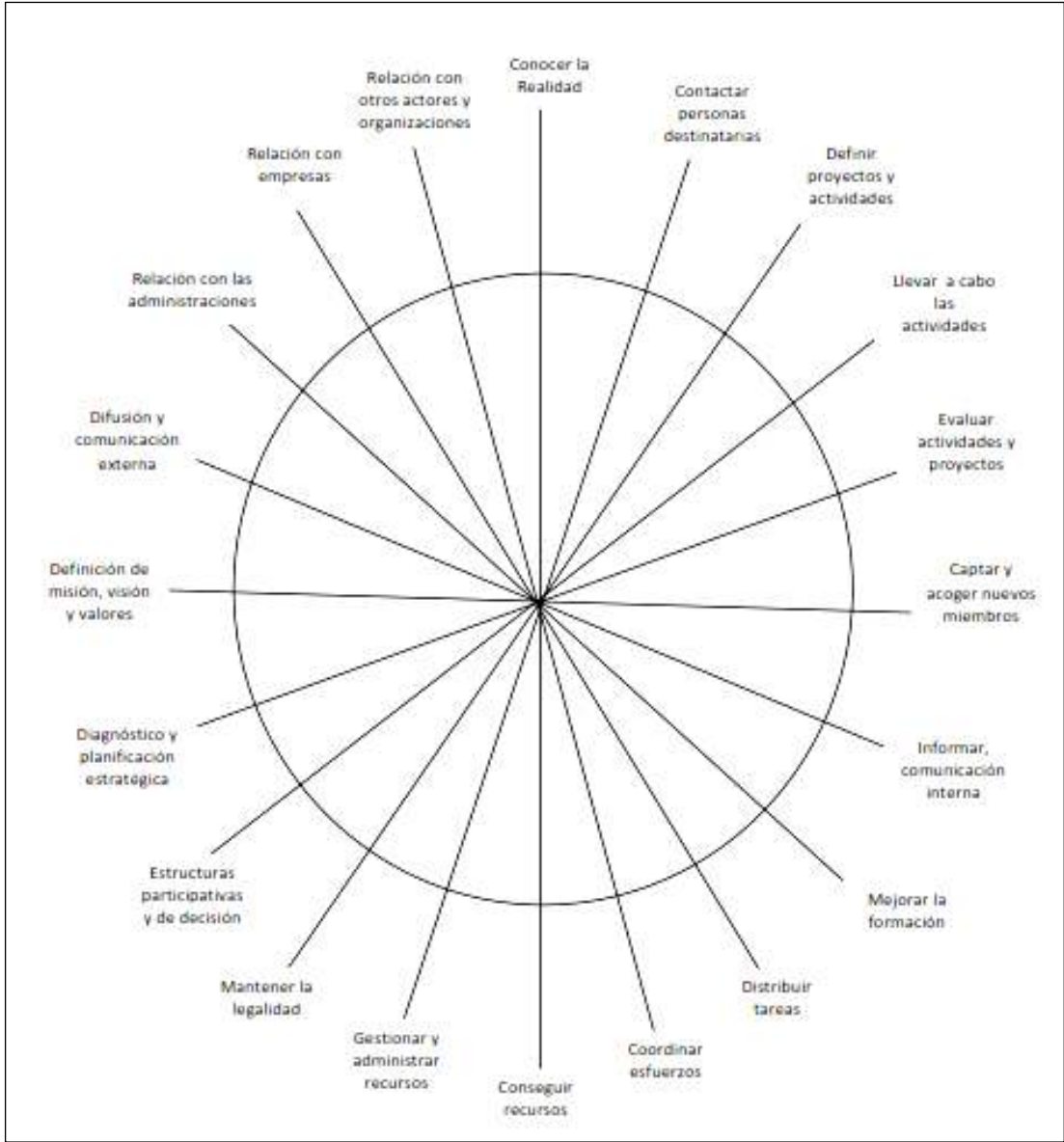
Habremos dibujado previamente, en dos cartulinas grandes, sendos círculos con cuatro cuadrantes y 20 secciones, cada una de ellas correspondiente a una de las tareas principales señaladas (igual que en el gráfico de la página siguiente).

Dedicaremos 20 minutos a señalar -con rotuladores de colores, uno por cada tipo de personas miembros- en cada radio el **nivel real de participación** en esa tarea de cada uno de los actores o actrices, marcando un punto más o menos cerca del centro del círculo (cuando más hacia el borde exterior=mayor nivel de participación). Luego uniremos los puntos correspondientes a cada actor o actriz para formar una gráfica.

A continuación dedicaremos otros 20 minutos a señalar, en la segunda cartulina, por el mismo procedimiento que el seguido en el círculo anterior, el **nivel deseable de participación** en cada tarea de cada uno de los actores o actrices, marcando nuevos puntos y formando una nueva gráfica.

Los últimos 20 minutos los dedicaremos a comparar ambas gráficas y tratar de llegar a acuerdos sobre los **márgenes de crecimiento posible de la participación** de cada uno de los tipos de personas miembros, tratando de formular tres objetivos –al menos- para mejorar la participación de alguno o varios de los actores y actrices en nuestra organización.

Los resultados de nuestra actividad –como siempre- deben ser compartidos con el resto de la organización, a través del tablón de anuncios, la web o el blog de la ONGD, boletines en papel o digitales, perfiles de las redes sociales, etc., para que sirvan para extender la sensibilización y para que el resto de personas miembros puedan hacer sus propias aportaciones.



10. Pistas para profundizar y conocer más herramientas para la participación

Todos los materiales que se reseñan a continuación, pueden ser encontrados en Internet, a través de los buscadores más habituales, tecleando su título:

Metodologías participativas

- Varias autoras. [Metodologías Participativas, Manual](#). CIMAS. 2010.
- Hierro Esnarriaga, C. [Manual de Prácticas Participativas: Asociaciones de Personas Inmigrantes](#). Gobierno Vasco. 2008
- Geilfus, F. [80 Herramientas para el Desarrollo Participativo](#). IICA. 2009

Técnicas y dinámicas participativas

- Un repositorio con abundantes enlaces: [Dinámicas para necesidades generales y especiales](#). Cuaderno Intercultural.
- Vargas, L. Bustillos, G. [Técnicas participativas para la educación popular. Tomo I](#). Alforja
- Vargas, L. Bustillos, G. [Técnicas participativas para la educación popular. Tomo II](#). Alforja

Para mejorar reuniones y asambleas

- Lorenzo Vila, A.R. Martínez López, M. [Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización](#). Traficantes de Sueños. 2005.
- De la Riva, F. Solo de Zaldivar, P. [Las Reuniones. Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo](#). Cuadernos Prácticos 1. CRAC. 2010
- Varias autoras. [Técnicas Colaborativas para Reuniones](#). OIT.

Trabajo en Equipo

- Bustos, Cristina y Moreno, Antonio: [Los Equipos](#). Cuadernos Prácticos 3. CRAC. 2010.

- Varias autoras. [Manual on-line de Trabajo en Equipo de la Escuela de Animación Sociocultural de la Comunidad de Madrid](#). EAEJCAM
- Varias autoras. [Guía para el trabajo en Equipo](#). UPV/EHU. 2005

Liderazgo Participativo

- Casado, Paqui y Gómez, Lita: [Liderazgo Asociativo](#). Cuadernos Prácticos 6. CRAC. 2010.
- Carreras, I. Iglesias, M. Sureda, M. [Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio](#). ESADE. 2010
- Carreras, I. Leaverton, A. Sureda, M. [Líderes para el Cambio Social. Características y competencias del liderazgo en las ONG](#). ESADE. PWC. 2009

Formación Participativa

- Varias autoras. [EA! Otra Formación Asociativa es Posible](#). Fundación Esplai. 2007
- Vercauteren, D. Crabbé, O. Müller, T. [Micropolíticas de los grupos. Para una ecología de las prácticas colectivas](#). Traficantes de Sueños. 2010.
- De la Riva, F. Domínguez, F. [Metodologías Participativas y Formación Virtual en las Organizaciones Solidarias](#). Agencia Andaluza del Voluntariado. 2009.

Comunicación

- Varias autoras. [Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales](#). Comunia. 2012.
- Gómez Terrón, L. Moreno, A. [Comunicación Asociativa](#). Cuadernos Prácticos 5. CRAC. 2010.
- Varias autoras. [ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de desarrollo](#). Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. 2012