



Rendir cuentas para darse cuenta

**AUTOEVALUACIÓN PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Principios de buenas prácticas para organizaciones sociales

**Desarrollado y publicado por:**

Fundación **HelpArgentina**

Pte. Luis Sáenz Peña 310 – piso 3 (C1110AAH)

Tel. / Fax (54-11) 5032-6424 / 4381-5444

[www.helpargentina.org](http://www.helpargentina.org)

[info@helpargentina.org](mailto:info@helpargentina.org)

**Edición:** Milagros Olivera

**Coordinación técnica:** Luz Mariela Avruj

ISBN: 978-987-23476-0-4

**Con el apoyo de**



T I N K E R  
F O U N D A T I O N  
I N C O R P O R A T E D

**Agradecimientos:**

A la Fundación Tinker y al Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial por su apoyo, y a todas las personas y organizaciones que de una u otra manera formaron parte del proceso de creación de esta herramienta a través de entrevistas, pruebas piloto y demás dispositivos.

**Diseño interior y tapa:** ilitia :: grupo creativo

[www.ilitia.com.ar](http://www.ilitia.com.ar)

**Impreso en Argentina - Printed in Argentina**

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de tapa y cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del autor.

# Índice

## Prólogo

Rendir cuentas para darse cuenta  
(Página 5)

### Capítulo 1

Introducción

Proceso de construcción de la herramienta

**Página 10**

Descripción de la herramienta

**Página 11**

Cómo utilizar la herramienta

**Página 12**

### Capítulo 2

Principios de buenas prácticas para OSC

**Página 16**

Grillas de autoevaluación:

La organización y su contexto

**Página 18**

Recomendaciones

**Página 22**

La organización y su gestión

**Página 24**

Recomendaciones

**Página 30**

### Capítulo 3

Resultados

**Página 34**

Cuadros comparativos

**Página 35**

Espacio para notas

**Página 39**

### Capítulo 4

Glosario

**Página 42**

Sitios de utilidad para obtener más información y ayuda temática

**Página 44**





### Rendir cuentas para darse cuenta

**¿A qué lógica responde que entidades privadas, como por ejemplo las organizaciones de la sociedad civil, deban rendir cuentas de manera pública?**

Una respuesta posible es seguir la lógica de permitir y permitirse darse cuenta.

Permitir que la ciudadanía se de cuenta de que existen organizaciones que no la representan pero que impulsan agendas colectivas de interés general de manera proba y eficaz, que entienden que parte del esfuerzo de hacerlo bien pasa por brindarle a la sociedad los elementos para que puedan conocer y evaluar sus acciones.

Permitirse en la propia organización darse cuenta de la necesidad de generar la información necesaria, para que todos sus miembros puedan entender cuál es el marco de previsibilidad organizacional y cómo poder sumar, desde las improntas de sus liderazgos, a la construcción de capital social.

Permitir que la ciudadanía se de cuenta de que existen organizaciones que trabajan por la recuperación del tejido social, rindiendo cuentas sobre sus actos para que lo desconocido se convierta en confiable.

Permitirse en la propia organización darse cuenta de que hay que asumir la necesidad de la evaluación, entendida no como una acción de juzgamiento y calificación, sino como un elemento de gestión que asegure generar las mismas herramientas y la misma información dentro de la sociedad civil que la reclamada a terceros.

La rendición de cuentas es la base de la construcción democrática de lo público. Por ello, esta tarea no es una opción, es obligación, porque hace a la razón de ser de todos los agentes sociales: el Estado, porque su esencia es pública; las empresas, porque no pueden disfrutar de bienes privados a costas de provocar males públicos; y las OSC, porque el origen de su legitimidad se encuentra en la legitimidad de su gestión y en la coherencia entre su misión y su acción.

La rendición de cuentas recupera el valor del rigor de la función social y es el mecanismo que da sentido a la construcción y desarrollo de las agendas colectivas. Sin prácticas de evaluación, generación de información y rendición de cuentas, lo público se convierte en privado, el rigor en imposición y las agendas colectivas en caprichos institucionales.

El trabajo elaborado por **HelpArgentina** bajo el título **“Rendir cuentas para darse cuenta: Autoevaluación para organizaciones de la sociedad civil”** no aspira a sentar ningún tipo de jurisprudencia “onageril”. Sólo tiene valor si se lo aplica en la estructura de la institución y desde la conciencia de sus miembros. No es una herramienta de lectura para la reflexión, sino de conocimiento para la acción. Pues como su nombre lo indica, son principios y no fines. La utilidad del material no cobra dimensión al ser leído, sino al ser aplicado.

El diseño del texto es bien simple porque la intención no es complicar para generar dudas y vender un servicio, sino prestar el servicio de esclarecer para promover certidumbres. Porque rendir cuentas es simplemente eso: generar certidumbres en propios y ajenos. Por ello, el material se compone de dos partes complementarias y

al mismo tiempo independientes: por un lado, una grilla de evaluación que mide dos dimensiones -el adentro y el afuera de la organización- y por el otro, una serie de recomendaciones temáticas para orientar a quienes busquen mejorar su desempeño en alguna de las áreas de su entidad.

Poder rendir cuentas sobre la organización y su contexto es fundamental para definir las líneas estratégicas, depurar las acciones alineándolas a las prioridades fijadas, evaluar la capacidad de carga en función de los recursos tangibles e intangibles disponibles, y tener un diagnóstico de la realidad en la que se opera para identificar las oportunidades en sintonía con la misión y la visión de largo plazo.

En relación a la organización y sus vínculos externos, entre otros conceptos, el trabajo pone foco en la medición y rendición de cuentas sobre el trabajo asociado. En este punto es fundamental hacer notar que en el establecimiento de alianzas y articulaciones, es fundamental poder medir la calidad del vínculo, es decir, cómo construimos espacios colectivos desde una vinculación de pares, en función de lo que cada uno resigna y no desde lo que cada uno reclama o impone. Otro punto importante es el alineamiento de la operación de la organización a los derechos humanos y colectivos, porque en definitiva, es lo que marcará la coherencia institucional y la cohesión entre las acciones de impacto externo y los procedimientos de construcción interna.

En cuanto a la organización y su gestión, un tema sustantivo es lo relacionado al gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. Muchos órganos de gobierno terminan siendo, por falta

de evaluaciones y rendición de cuentas, los garantes de la vigencia del sistema que la organización intenta modificar desde su misión. También es importante definir cómo las instancias de gobierno democratizan las decisiones sin perder sus facultades, considerando a los equipos fuerza de conocimiento estratégico y no una mera fuerza de trabajo operativo. Otro aspecto vital de este punto es lo atinente al financiamiento y marco legal y fiscal, foco que va mucho más allá de las organizaciones y de este trabajo, y necesariamente pone en la discusión pública la urgencia de legislar en el país un marco legal, laboral y fiscal adecuado a las organizaciones sin fines de lucro. Exigir responsabilidad social a un sector que opera en un marco legal y fiscal que no está diseñado para que lo pueda cumplir, es una irresponsabilidad pública, porque con el pretexto de consolidar a las organizaciones, se las hace vulnerables al sistema que quieren transformar, se las convierte en víctimas de sus propias misiones y objetivos, y en rehenes de todos los operadores del sistema que ven a las organizaciones de la sociedad civil como una amenaza a la perpetuidad del modelo que los eterniza.

Este trabajo logra romper el prejuicio de creer que este tipo de herramientas sólo sirve a las organizaciones consolidadas. Los procesos de evaluación y rendición de cuentas no son tan útiles desde lo cuantitativo, sino que los aportes a la vanguardia y la superación pasan por lo cualitativo. Y en esta última dimensión, las brechas entre organizaciones poderosas en recursos y organizaciones menos dotadas, se hace imperceptible. Este manual es un facilitador de procesos y un democratizador de acceso a conocimiento aplicado. **Rendir cuentas es una obligación de las organizaciones, un derecho de los ciudadanos y**

**un activo en el balance social, que va más allá de la diversidad del sector social y de las capacidades instaladas.** La rendición de cuentas sirve tanto para las organizaciones con procesos institucionales consolidados, como para generar procesos cuidados de transiciones organizacionales. Muchas veces, pasar de la etapa heroica de un emprendimiento a la faz de institucionalización es sumamente traumático para las personas y para el proyecto, si no se realiza en el momento adecuado y con los actores indicados. Este manual es un aporte a ese proceso. Y también es de utilidad para aquellas organizaciones que están en plena etapa de construcción, operando en la informalidad y en contextos de hostilidad, como un aporte que de alguna manera marca un rumbo, indica una meta y facilita procesos graduales de medición y autoevaluación.

En síntesis, el trabajo desarrollado por el equipo de **HelpArgentina** y validado por numerosos actores de la sociedad civil desde sus diversos aportes, no termina en el punto final de su texto. Es precisamente el texto, un punto seguido para que la organización que así lo desee, pueda escribir un nuevo capítulo de buenas prácticas en el sector social.

**CARLOS MARCH\***

*Diciembre de 2006*

\* Carlos March es miembro del Consejo Directivo de HelpArgentina. Entre enero de 2000 y marzo de 2005 fue Director Ejecutivo de la Fundación Poder Ciudadano y desde abril de 2005 se desempeña como Representante en Buenos Aires de la Fundación AVINA.





## Introducción

El cambio social no es una tarea sencilla: implica procesos complejos que llevan años e involucran a muchas personas e instituciones. Para generar impacto concreto y sustentable con recursos limitados es necesario un trabajo sostenido, profesional y alineado con una estrategia que tenga como objeto el cumplimiento de la misión de la organización y la generación de impacto. Entendemos que la sustentabilidad está relacionada con todos los aspectos que hacen al desarrollo organizacional, y por lo tanto es importante evaluarlos y diseñar estrategias para lograr mejoras en todos ellos.

**HelpArgentina** es una organización sin fines de lucro que tiene como misión fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) argentina a través de la movilización de donantes y voluntarios, y la promoción de buenas prácticas. Estamos convencidos de que contar con criterios basados en buenas prácticas colaborará con las organizaciones de la sociedad civil para la mejora de su gestión, y es por eso que **HelpArgentina** ha desarrollado una herramienta para el autodiagnóstico y fortalecimiento institucional con el auspicio de la Fundación Tinker, basada en una serie de Principios de Buenas Prácticas.

## Proceso de construcción de la herramienta

**HelpArgentina** diseñó este instrumento a través de una metodología participativa que buscó incluir a los diversos actores involucrados en el quehacer de una organización, tendiendo a una construcción

colectiva. El proceso de construcción, que duró nueve meses, incluyó:

- Grupo Promotor formado por AVINA, Ashoka y Fundación Compromiso. La presencia de este grupo funcionó como espacio de consulta y apoyo al equipo de **HelpArgentina** en la creación de la herramienta, ofreció apoyo técnico permanente y colaboró en el contacto con organizaciones y logística en distintas ciudades.
- Entrevistas a más de ochenta referentes del sector social argentino (líderes sociales, donantes, profesionales de los campos académico y de la gestión de organizaciones). Se realizaron encuentros individuales y grupales en los cuales se buscó que cada uno de estos actores aportase a la herramienta en construcción, dando su mirada y proponiendo agregados y modificaciones. De esta manera el presente material ha sido construido entre actores con miradas diversas en distintas partes del país.
- Reuniones regionales en el NOA (Jujuy y Tucumán), Centro (Córdoba), Patagonia (Bariloche) y Cuyo (Mendoza) en las cuales se invitó a distintas organizaciones locales a conocer la herramienta, sugerir cambios y ser parte de la construcción. Esto da al presente instrumento elementos de diversidad geográfica que aportan desde lo local.
- Presentación de la herramienta en Jornadas y Encuentros de OSCs en Buenos Aires y Córdoba, permitiendo difundir la importancia de la evaluación, de la mejora de la gestión y de esta herramienta como un medio para lograrla.
- Utilización de la herramienta a modo de prueba piloto en diferentes organizaciones para identificar

aspectos metodológicos a mejorar, puntos a tener en cuenta, etc.

- Evento de lanzamiento de la publicación realizado con el apoyo del Banco Mundial a través del premio “Pequeñas Donaciones”.

## Descripción de la herramienta

A modo de introducción se presentan los Principios sobre los cuales se basa la herramienta. La misma tiene dos partes: una grilla de evaluación y una serie de recomendaciones temáticas para orientar a quienes busquen mejorar su desempeño en algún área. Cada organización que recibe el material puede evaluar su propia situación utilizando la grilla (primera parte de cada tema en el capítulo 2) y aprovechar las recomendaciones temáticas como guía hacia una mejor forma de trabajo (segunda parte de cada tema del capítulo 2). Cada persona u organización tiene la opción de utilizar estas dos partes como herramientas separadas o intercalar su lectura.

Tanto las grillas como las recomendaciones están organizados en dos niveles. A continuación, el mapa de niveles, categorías y subcategorías abordados:

## 1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

### a) Diagnóstico, planificación y evaluación

- I. Diagnóstico
- II. Planificación estratégica y proyectos
- III. Evaluación

### b) La organización y sus vínculos externos

- I. Comunicación externa
- II. Trabajo asociado
- III. Elección de proveedores
- IV. Preservación de Derechos

## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

### a) Gobierno y toma de decisiones

- I. Responsabilidades del Consejo Directivo
- II. Forma de trabajo
- III. Conflictos de interés

### b) Financiamiento, presupuesto y marco legal

- I. Financiamiento y transparencia
- II. Presupuesto
- III. Marco legal

### c) Relaciones humanas y comunicación interna

- I. Relaciones y recursos humanos
- II. Clima interno
- III. Comunicación interna

## Cómo utilizar la herramienta

Se propone que la herramienta sea utilizada por lo menos por **tres personas de la organización**, preferentemente con roles diferentes (*por ejemplo un miembro del equipo de gobierno, uno del equipo de gestión y un voluntario*), que intercambien luego sus miradas y propuestas. Sin embargo cada organización puede adaptar el instrumento a su necesidad y modalidad incluyendo a otros actores como los destinatarios o los proveedores, las personas de la comunidad local, o proponer que la grilla sea completada por toda la organización. **Es clave que las personas sean elegidas cuidadosamente y se comprometan a responder la grilla con sinceridad, ya que esta es la única manera de que los resultados sean útiles.**

Se recomienda que esta herramienta se utilice periódicamente, por ejemplo una vez por año, para poder observar en proceso los cambios que la organización va viviendo e ir adaptando su gestión a los mismos.

Luego de la lectura de las afirmaciones presentes en la grilla cada evaluador marcará con una cruz el casillero de la respuesta que considera que se

acerca más a la realidad de su organización, siendo las opciones:

### 1- De forma sistemática e institucionalizada

Responde a una política institucional, existe un procedimiento escrito para su ejecución y la misma no depende de la buena voluntad de quien lleva adelante la acción.

### 2- De manera formal

Se realiza con cierta continuidad y se deja registro escrito pero no existe un procedimiento que prevea la metodología ni responde necesariamente a una planificación.

### 3- De manera informal

Existe la intención de hacerlo y se realiza a veces de manera espontánea, sin continuidad, "cuando y como se puede". Depende de la coyuntura organizacional, es decir de que los tiempos y los recursos lo permitan.

### NA- No aplica / No lo realiza

No se realiza, ya sea por falta de capacidad institucional, porque no se les ocurrió o porque han decidido no hacerlo.

La autoevaluación permitirá identificar los puntos en los cuales la organización es más fuerte y aquellos que necesita fortalecer. En términos generales entendemos que cuanto más sistemáticamente se lleven adelante buenas prácticas organizacionales, el funcionamiento de la organización será más eficiente.

## Referencias

### Existen varias cuestiones a tener en cuenta en la grilla de evaluación:

**1•** Los enunciados que se encuentran al comienzo de cada categoría son considerados los prioritarios para un mejor funcionamiento, los más cercanos a aspectos estructurales de las organizaciones.

**2•** Los números que aparecen al final de los enunciados hacen referencia a las recomendaciones ubicadas detrás de las grillas de evaluación.

**3•** Los enunciados que están corridos hacia la derecha resultan útiles y mejoran el desarrollo de las organizaciones pero son menos centrales que los antes mencionados.

**4•** Las palabras clave se encuentran resaltadas en **negrita** para facilitar la comprensión.

**5•** Las palabras que están escritas en MAYÚSCULA están definidas brevemente en el glosario al final de cada una de las grillas de autoevaluación y más exhaustivamente en la página 42.

**6•** A continuación de cada grilla se provee un espacio para notas.

**7•** Al pie de cada grilla figura la valoración de cada una de las opciones de respuesta (1, 2, 3, NA).

Un listado de páginas web de consulta y organizaciones que trabajan en cada tema acompaña el material para complementar lo allí expuesto y ofrecer mayor información.

| b) Financiamiento, presupuesto y situación legal (continuación) |   | 1 | 2 | 3 | NA |
|---|---|---|---|---|----|
| III. Marco legal  | La organización cuenta con personería jurídica. (37)  |   |   |   |    |
|   | <b>1•</b> Los proyectos de la organización responden a los lineamientos dados por el <b>ESTATUTO</b> .  |   |   |   |    |
|   | Existe una <b>cuenta bancaria a nombre de la organización</b> y no de personas físicas. (38) (39) (40) <b>•2</b>  |   |   |   |    |
|   | La organización, además de contar con personería jurídica, <b>cumple</b> con los demás <b>requisitos legales y contables</b> que le son exigibles. (41)               |   |   |   |    |
|   | <b>3•</b> Si el <b>Estatuto</b> de la organización <b>no se corresponde</b> con lo que la misma realiza, el <b>Consejo Directivo</b> evalúa <b>modificarlo</b> . (42) |   |   |   |    |
|   | La organización ha <b>designado</b> un <b>revisor de cuentas</b> . <b>•4</b>  |   |   |   |    |
|   | El <b>revisor de cuentas cumple</b> formalmente su <b>función</b> .   |   |   |   |    |
|   | La organización lleva adelante <b>SISTEMAS DE AUDITORÍA INTERNA</b> . <b>•5</b>   |   |   |   |    |
|   | La organización cuenta con un <b>SISTEMA DE AUDITORÍA EXTERNA</b> .   |   |   |   |    |
| <b>TOTALES:</b>   |   |   |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **62**

**6•** Notas

**7•** 1- De forma sistemática e institucionalizada 2- De manera formal 3- De manera informal NA: No aplica / No lo realiza





A continuación se presentan los **Principios** sobre los cuales se basa la **Herramienta de Autoevaluación para OSCs**.

### 1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

#### a) Diagnóstico, planificación y evaluación:

La organización trabaja de manera estratégica: define su misión y visión, realiza diagnósticos sobre los problemas que busca abordar, planifica sus actividades, evalúa los resultados y diseña el accionar futuro aprovechando esos aprendizajes. La organización busca involucrar en este proceso a los diferentes actores presentes en su desarrollo.

#### b) La organización y sus vínculos externos:

La organización cree en su misión y entiende que es fundamental promoverla y potenciar su impacto. Tiene conciencia de que todo comunica y pone énfasis en que su información pública refleje los objetivos y las actividades que realiza. El establecimiento de alianzas con otros actores y la pertenencia a redes afines es parte de su estrategia, así como el involucramiento con actores diversos de las comunidades en las que opera.



## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

### a) Gobierno y toma de decisiones:

El Consejo Directivo vela por el cumplimiento de la misión de la organización y mantiene ese foco en todas las tareas que lleva adelante como equipo de gobierno, así como en las del equipo de gestión que monitorea. El gobierno garantiza además la sustentabilidad de la organización.

### b) Financiamiento, presupuesto y situación legal:

La organización destina parte de sus recursos a ser transparente en su funcionamiento, rinde cuentas claras a sus donantes, destinatarios y a la comunidad, y comprende la importancia de funcionar dentro de los marcos regulatorios legales correspondientes. La misma destina la mayor parte de sus recursos a las actividades que apuntan a generar impacto y responder a su misión.

### c) Relaciones humanas y comunicación interna:

La organización promueve la construcción de lazos de confianza y buenas relaciones entre los miembros. Ha desarrollado una política de recursos humanos para comprender e incidir mejor sobre el desarrollo institucional y facilitar que todos los actores involucrados se sientan integrados y comprometidos con su participación. La organización cuenta además con una política clara para la inclusión y gestión del voluntariado.

# 1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

| a) Diagnóstico, planificación y evaluación |   | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|---|---|---|---|----|
| I. Diagnóstico                             | Los miembros de la organización <b>conocen</b> cuáles son el / los <b>temas/s</b> sobre los cuales la misma busca <b>incidir</b> . (1)  |   |   |   |    |
|  | La <b>misión</b> y el trabajo de la organización están <b>anclados</b> en una demanda social (incluyendo lo ambiental), es decir que el origen de los proyectos se basa en <b>necesidades del contexto</b> .  |   |   |   |    |
|  | La organización conoce cuáles son las <b>fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno</b> que pueden potenciar / debilitar el cumplimiento de la misión.   |   |   |   |    |
|  | La ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) <b>piensa periódica y sistemáticamente</b> respecto del/los temas sobre los cuales trabaja.  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>conoce</b> o realiza un relevamiento para conocer otras instituciones que lleven adelante <b>actividades similares</b> o complementarias y las tiene en cuenta a la hora de <b>planificar</b> . (2)(3)                               |   |   |   |    |
| II. Planificación estratégica y proyectos  | Los <b>proyectos</b> de la organización se enmarcan en su estrategia y son <b>coherentes</b> con la <b>misión</b> y la visión institucional. (4)  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>planifica</b> las actividades para un período de uno a tres años, <b>basándose</b> en el <b>diagnóstico</b> . (5)  |   |   |   |    |
|  | La organización y su dirección tienen conciencia de los <b>desafíos</b> que implica el <b>crecimiento</b> . Si deciden prepararse para el CAMBIO DE ESCALA conversan sobre estos desafíos y buscan tomar las mejores <b>decisiones</b> al respecto. (6) |   |   |   |    |
| III. Evaluación                            | La organización define un <b>modelo de evaluación</b> en forma <b>previa</b> a la <b>implementación</b> de los proyectos. (7)   |   |   |   |    |
|  | Se realizan <b>monitoreos</b> o evaluaciones de seguimiento durante la implementación de los proyectos que <b>permiten</b> realizar <b>ajustes</b> . (8)  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>evalúa</b> los <b>resultados</b> obtenidos en su tarea y a través de los proyectos realizados.   |   |   |   |    |
|  | La organización <b>redacta informes</b> sobre cómo ha sido el curso de su gestión y sus proyectos.  |   |   |   |    |

| a) Diagnóstico, planificación y evaluación (continuación) |  | 1               | 2 | 3 | NA |
|---|--|-----------------|---|---|----|
|   | Las <b>evaluaciones</b> realizadas por la organización permiten <b>analizar</b> las <b>experiencias</b> pasadas y pensar en las futuras. |                 |   |   |    |
|   | La organización realiza <b>evaluaciones de impacto</b> .   |                 |   |   |    |
| (Suma la cantidad de casilleros marcados)                 |  | <b>TOTALES:</b> |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **34**

**CAMBIO DE ESCALA:** Crecimiento significativo de las organizaciones al buscar obtener mayor impacto y aumentar significativamente el número de destinatarios o el impacto de las acciones.

**ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC):** Término sugerido por las Naciones Unidas para reemplazar la denominación de no gubernamentales (ONG) y nombrar a las organizaciones sociales por la positiva.

## Notas

---



---



---



---



---

1- De forma sistemática e institucionalizada    2- De manera formal    3- De manera informal    NA- No aplica / No lo realiza

## 1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

| b) La organización y sus vínculos externos |   | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|---|---|---|---|----|
| I. Comunicación externa                    | La organización maneja su <b>comunicación externa</b> en forma <b>ordenada</b> y cuenta con una <b>estrategia</b> de comunicación.  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>utiliza</b> para su comunicación <b>correo electrónico</b> . (9) (10)  |   |   |   |    |
|  | La organización busca <b>dar a conocer</b> sus resultados y <b>compartir</b> sus aprendizajes a través de <b>herramientas de comunicación</b> (folletos y volantes, publicaciones, video institucional, boletín de noticias, WEBLOGS, etc.) (11)      |   |   |   |    |
|  | La organización <b>da respuesta</b> a quienes se ponen en contacto con ella y busca involucrarlos en su causa.  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>cuenta</b> con una <b>página web</b> (propia o alojada en un sitio mayor) que <b>actualiza</b> al menos una vez al año. (12)   |   |   |   |    |
|  | La organización <b>busca fortalecer</b> su <b>imagen pública</b> comunicando sus actividades y su misión a través de la aparición en radios locales, medios gráficos, eventos, el establecimiento de redes y vínculos con periodistas. (13) (14) (15) |   |   |   |    |
| II. Trabajo asociado                       | La organización realiza <b>trabajo conjunto</b> con otras instituciones.  |   |   |   |    |
|  | La participación en <b>REDES</b> es parte de la <b>estrategia</b> de la organización, es decir que la misma <b>asigna recursos</b> para llevar adelante proyectos en conjunto. (16) (17) (18)   |   |   |   |    |
|  | La <b>pertenencia</b> de la organización en <b>redes</b> temáticas o territoriales es <b>decidida</b> por el <b>CONSEJO DIRECTIVO</b> .   |   |   |   |    |
|  | La organización busca <b>formar parte de redes</b> que le brinden <b>respaldo institucional</b> y un trabajo común con otras.   |   |   |   |    |
| III. Elección de proveedores               | La organización <b>selecciona</b> sus <b>proveedores</b> no sólo por la conveniencia en los precios sino también por su grado de <b>coherencia</b> con su identidad institucional, su ideología y su misión. (19) (20)                                |   |   |   |    |
|  | La organización busca <b>evitar</b> los CONFLICTOS DE INTERÉS evaluando con particular atención la contratación de <b>proveedores relacionados</b> por consanguinidad o amistad con miembros del <b>Consejo Directivo</b> .                           |   |   |   |    |

| b) La organización y sus vínculos externos (continuación) |  | 1               | 2 | 3 | NA |
|---|--|-----------------|---|---|----|
| IV. Promoción de Derechos                                 | La organización <b>respetar</b> los <b>Derechos Humanos</b> prestando atención a cuestiones de género, preservando los Derechos de los Niños, etc.   |                 |   |   |    |
|   | La organización busca <b>preservar</b> la <b>SUSTENTABILIDAD</b> de los <b>recursos</b> presentes y futuros, por ejemplo utilizando procesos de reciclaje, reaprovechando recursos como el papel, cuidando el agua, etc. |                 |   |   |    |
| <b>(Sume la cantidad de casilleros marcados)</b>          |  | <b>TOTALES:</b> |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **34**

**CONFLICTOS DE INTERÉS:** Existen cuando chocan las diferentes motivaciones y necesidades de los miembros de una organización provocando tensiones a su interior.

**CONSEJO DIRECTIVO / EQUIPO DE GOBIERNO:** Se denomina Consejo de Administración en las fundaciones, y Comisión Directiva en la asociaciones civiles. Su tarea principal es ser responsable legal y financiero de la organización. Se encarga de definir la misión y los objetivos que se persiguen.

**REDES:** Forma de organización de segundo grado, en la cual las diversas OSC pueden vincularse entre sí o con otros actores como las empresas o el Estado, estableciendo lazos, permitiendo el intercambio horizontal entre ellas y generando un mayor grado de impacto en la sociedad.

**SUSTENTABILIDAD:** Revalidación de la labor institucional desde la sociedad en la cual la organización está inmersa. La sustentabilidad de la obra de una organización está dada mucho más por el valor y respaldo que la sociedad le otorga a su existencia y trabajo, que a su capacidad para captar dinero o administrarlo eficientemente.

**WEBLOGS:** También conocidos como blogs, son sitios web periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, en los cuales el fundador conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

## Notas

---



---



---



---



---

1- De forma sistemática e institucionalizada    2- De manera formal    3- De manera informal    NA- No aplica / No lo realiza

## 1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

### Recomendaciones

#### a) Diagnóstico, planificación y evaluación

(1) Es importante que la organización identifique los problemas sobre los cuales busca impactar. Una vez hecho esto es aconsejable que la organización consulte con otras personas de la comunidad vinculadas con dichas temáticas para obtener información y conocer distintas perspectivas.

(2) Una vez realizado el diagnóstico es útil que la organización comparta sus resultados con el resto de los actores involucrados. Esto resulta importante para incorporarlos en la solución, para generar vínculos y para fortalecer el entramado social.

(3) Además de que la propia organización realice diagnósticos y los comparta, es recomendable que realice diagnósticos participativos comunitarios e involucre a una diversidad de actores que aporten diferentes perspectivas.

(4) Es importante que los proyectos se enmarquen en la estrategia desarrollada por el Consejo Directivo y asegurar que los mismos guarden relación con la misión. De esta manera la organización logra mayor eficiencia y credibilidad tanto para sus donantes como para la sociedad en general, además de respetar y ser fiel a su razón de ser.

(5) Se recomienda que la Dirección Ejecutiva y el Consejo Directivo de la OSC delinear la estrategia y la comuniquen a los miembros para su implementación, o bien que el Consejo y el personal o voluntarios planifiquen sus actividades en forma conjunta. De esta manera, además de aumentar la creatividad y el pluralismo de las

decisiones, toda la organización se involucra más fuertemente con el accionar de la misma.

(6) En caso de que una organización decida realizar un cambio de escala, resulta fundamental que se prepare conscientemente para enfrentarlo, ya sea un cambio en su tamaño, en la cantidad de personas trabajando, o en el número de destinatarios. Para todo ello es importante realizar acciones concretas tales como formar cuadros medios, delegar responsabilidades, sistematizar los procesos, etc.

(7) Delimitar objetivos, resultados esperados e indicadores de medición, es decir buscar formas de chequear el grado de cumplimiento de los objetivos, permite orientar la acción.

(8) Es importante que el personal de la organización realice un control periódico de la estrategia institucional para sugerir cambios de rumbo, ajustar el de los proyectos y avizorar modificaciones.

#### b) La organización y sus vínculos externos

(9) Contar con una o más casillas de correo electrónico es clave para cualquier organización. Es la forma más económica y fácil de comunicarse, permite establecer vínculos a distancia, enriquecerse de miradas u opiniones de personas que se encuentran en otras ciudades o países y facilita el intercambio de información, entre otras ventajas.

(10) Si la organización decide contar con una casilla de correo electrónico (existen diversas formas de hacerlo de manera gratuita) resulta fundamental que lo revise al menos una vez por semana para responder a las necesidades de quienes le

escriben y fortalecer los vínculos que se generan a través de este medio.

(11) Es importante que además de “consumir” información (artículos, bibliografía, capacitaciones), las OSC documenten sus prácticas en forma periódica facilitando la difusión y la replicabilidad. De esta manera las organizaciones generan conocimiento, facilitan las transiciones y la comunicación a nuevos voluntarios o personal, y promueven el intercambio de lo aprendido y el aprendizaje colectivo.

(12) Contar con una página web permite a la organización darse a conocer en todo el mundo, publicar sus producciones y de esta manera propiciar el intercambio, mostrarse ante posibles financiadores y conseguir voluntarios, entre otras cosas. Por otro lado es una excelente oportunidad para publicar sus balances y dar cuenta de su transparencia.

(13) Es recomendable que la organización investigue qué canales de comunicación existen (medios de prensa, internet, radios, canales de televisión, weblogs, medios gráficos, medios específicos relacionados con el sector social) y elija cuales utilizar en función de sus objetivos.

(14) Resulta útil generar un manual de estilo, una serie de indicaciones sobre la forma de mostrar la información institucional por escrito (utilización de logos, tipografía, colores, diseño, etc.) de manera acordada entre los distintos miembros.

(15) Contar con uno o más voceros institucionales puede facilitar la comunicación externa y unificar los mensajes.

(16) Llevar adelante proyectos en forma conjunta con otras organizaciones implica compartir el proceso de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Para lograr esto es importante generar conocimiento mutuo y confianza (por ejemplo intercambiando información), e ir generando acciones conjuntas poco a poco.

(17) Las redes no se generan solas. Para generarlas se requiere intención, decisión institucional y recursos de tiempo, humanos, etc., además de dar a las mismas tiempo para su proceso de gestación y desarrollo.

(18) Es importante potenciar las propias acciones a través de la sinergia entre sectores (empresa, Estado, Academia, OSCs) y así intensificar los resultados de los programas.

(19) Resulta útil que la organización reflexione acerca de la forma de selección de proveedores que utiliza (responsabilidad con la comunidad, empleados, medio ambiente, acuerdos ideológicos, etc.).

(20) En base a la reflexión mencionada en el punto anterior, es recomendable que la organización desarrolle una política expresa que determine los criterios de selección de proveedores para evitar conflictos de interés.

## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

| a) Gobierno y toma de decisiones           |   | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|---|---|---|---|----|
| I. Responsabilidades del Consejo Directivo | El CONSEJO DIRECTIVO <b>define</b> y vela por el <b>cumplimiento</b> de la misión y define <b>líneas estratégicas</b> para su implementación.   |   |   |   |    |
|  | El Consejo Directivo conoce la <b>situación legal</b> y <b>financiera</b> de la organización y le da su <b>respaldo</b> y <b>aprobación</b> .   |   |   |   |    |
|  | El Consejo Directivo se hace <b>responsable</b> hacia afuera por las acciones de la <b>organización</b> y responde por las dificultades que surjan mostrando su responsabilidad legal por la misma.   |   |   |   |    |
|  | En caso de que el Consejo Directivo decida organizar al de gestión bajo la coordinación de una <b>Dirección Ejecutiva</b> , es éste el encargado de <b>convocarla, acompañarla y monitorear</b> su trabajo.   |   |   |   |    |
|  | Existe un <b>EQUIPO DE GOBIERNO</b> y un <b>EQUIPO DE GESTIÓN</b> separados, ya sea por estar formados por personas distintas o porque sus integrantes generan espacios de trabajo diferenciado.  |   |   |   |    |
|  | El Consejo Directivo, independientemente de qué otras <b>tareas</b> cumpla, siempre recuerda que todas ellas <b>apuntan al cumplimiento</b> de la misión.   |   |   |   |    |
|  | Tanto el <b>equipo de gobierno</b> como el de <b>gestión</b> , generalmente a través del liderazgo de la Dirección Ejecutiva, <b>funcionan</b> en base a una <b>planificación</b> y líneas estratégicas comunes acordadas por el <b>Consejo Directivo</b> . |   |   |   |    |
|  | El Consejo Directivo colabora con la <b>sustentabilidad económica</b> de la organización, realizando donaciones y/o acompañando las acciones de generación de recursos.   |   |   |   |    |
| II. Forma de trabajo                       | El <b>Consejo Directivo</b> se <b>reúne periódicamente</b> y está involucrado en los temas de la organización. (21)   |   |   |   |    |
|  | Los miembros del <b>Consejo Directivo asisten</b> a más de la mitad de las <b>reuniones</b> e <b>invitan</b> al coordinador o Director Ejecutivo a participar en forma periódica.   |   |   |   |    |
|  | Los <b>roles</b> en el Consejo Directivo se <b>renuevan</b> con la <b>regularidad</b> que figura en el Estatuto tanto a través de la rotación de cargos como de la incorporación de nuevos miembros. (22) (23)  |   |   |   |    |
|  | En cada una de sus reuniones el Consejo Directivo toma nota de las <b>decisiones tomadas y los compromisos asumidos</b> , y registra las minutas en su <b>Libro de Actas</b> .  |   |   |   |    |

| a) Gobierno y toma de decisiones (continuación) |  | 1               | 2 | 3 | NA |
|---|--|-----------------|---|---|----|
| II. Forma de trabajo (cont.)                    | El <b>Consejo Directivo</b> busca <b>garantizar</b> la <b>continuidad</b> de sus políticas a lo largo de los diferentes mandatos capacitando a los miembros de su equipo, planificando sus tareas y desarrollando un reglamento interno. (24) (25) |                 |   |   |    |
|   | Los <b>miembros</b> del Consejo Directivo se <b>preparan</b> para cada <b>reunión</b> leyendo, preparando informes y realizando tareas acordadas. (26)   |                 |   |   |    |
|   | Es habitual que el <b>Consejo Directivo</b> se <b>subdivida</b> en grupos más pequeños o subcomisiones entre reuniones para tratar temas específicos sobre los cuales informan luego al Consejo Directivo completo. (27)                           |                 |   |   |    |
|   | El Consejo Directivo presta atención a los <b>modelos</b> de <b>liderazgo</b> presentes en la organización para <b>evitar</b> que los mismos generen <b>dificultades</b> . (28)  |                 |   |   |    |
| III. Conflictos de interés                      | El Consejo Directivo demuestra que <b>existen criterios</b> de <b>selección</b> de proyectos, proveedores, personal y organizaciones colaboradoras (contrapartes) para prevenir conflictos de interés y discriminación.                            |                 |   |   |    |
|   | Los <b>criterios</b> de selección mencionados son <b>públicos</b> . (29)   |                 |   |   |    |
| (Suma la cantidad de casilleros marcados)       |  | <b>TOTALES:</b> |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **34**

**CONSEJO DIRECTIVO / EQUIPO DE GOBIERNO:** Se denomina Consejo de Administración en las fundaciones, y Comisión Directiva en la asociaciones civiles. Su tarea principal es ser responsable legal y financiero de la organización. Se encarga de definir la misión y los objetivos que se persiguen.

**EQUIPO DE GESTIÓN:** Implementa las políticas y líneas estratégicas decididas por el Equipo de Gobierno, habitualmente encabezado por una Dirección Ejecutiva que funciona como nexo entre ambos equipos.

## Notas

---



---



---



---



---

1- De forma sistemática e institucionalizada 2- De manera formal 3- De manera informal NA- No aplica / No lo realiza

## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

| b) Financiamiento, presupuesto y situación legal |  | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|--|---|---|---|----|
| I. Financiamiento y transparencia                | La organización <b>planifica</b> estratégicamente el <b>DESARROLLO DE RECURSOS</b> . (30)  |   |   |   |    |
|  | La organización busca <b>diversificar</b> sus <b>fuentes de financiamiento</b> , es decir que el mismo no recaiga en un solo donante. (31) (32)  |   |   |   |    |
|  | La organización <b>no permite</b> que los <b>intereses de sus donantes se antepongan</b> a los propios y busca <b>negociar</b> con los potenciales financiadores para el mejor interés de los proyectos y los destinatarios.       |   |   |   |    |
|  | La OSC <b>RINDE CUENTAS</b> no sólo frente a los <b>donantes</b> , sino también frente a los <b>destinatarios</b> y al <b>público</b> en general, por ejemplo comunicando su balance públicamente.                                 |   |   |   |    |
|  | La OSC cuenta con una <b>persona o un área</b> encargada del <b>desarrollo de recursos</b> . (33)  |   |   |   |    |
|  | La organización selecciona a las organizaciones y/o empresas a quienes <b>solicita fondos en función</b> de sus <b>principios institucionales</b> , aún si esto hace más difícil la tarea. (34)                                    |   |   |   |    |
|  | La organización <b>cultiva</b> una <b>relación</b> con sus <b>donantes</b> e intenta mantenerlos <b>informados, rindiendo cuentas</b> sobre el manejo de los fondos y los logros obtenidos. (35)                                   |   |   |   |    |
|  | La organización es consciente de que contar con <b>ahorros</b> le otorga <b>mayor sustentabilidad</b> y por eso intenta <b>generar</b> un <b>CAPITAL DE RESERVA</b> y sostenerlo en el tiempo.                                     |   |   |   |    |
| II. Presupuesto                                  | La organización ha desarrollado por <b>escrito</b> un <b>PRESUPUESTO</b> que incluye todas las actividades y necesidades que la misma tendrá en determinado período, independientemente de la obligación legal de su presentación. |   |   |   |    |
|  | La organización destina la <b>mayor parte de su presupuesto</b> al <b>desarrollo de los programas</b> , proyectos y actividades que realiza para alcanzar su misión. (36)  |   |   |   |    |
|  | La organización se ocupa de que su <b>personal confeccione y/o conozca el presupuesto</b> , y que cada <b>área</b> realice un <b>control</b> periódico del que le corresponde junto al sector administrativo.                      |   |   |   |    |
|  | La OSC busca <b>cumplir</b> el <b>presupuesto planificado</b> realizando los ajustes necesarios en base a evaluaciones periódicas.   |   |   |   |    |
|  | La organización intenta que el <b>presupuesto</b> se confeccione en <b>forma participativa</b> invitando a miembros de la misma a colaborar con su elaboración.  |   |   |   |    |

| b) Financiamiento, presupuesto y situación legal (continuación) |   | 1 | 2 | 3 | NA |
|---|---|---|---|---|----|
| III. Marco legal  | La organización cuenta con personería jurídica. (37)  |   |   |   |    |
|   | Los proyectos de la organización responden a los lineamientos dados por el <b>ESTATUTO</b> .  |   |   |   |    |
|   | Existe una <b>cuenta bancaria a nombre de la organización</b> y no de personas físicas. (38) (39)   |   |   |   |    |
|   | La organización, además de contar con personería jurídica, <b>cumple</b> con los demás <b>requisitos legales y contables</b> que le son exigibles. (40)     |   |   |   |    |
|   | Si el <b>Estatuto</b> de la organización <b>no se corresponde</b> con lo que la misma realiza, el <b>Consejo Directivo</b> evalúa <b>modificarlo</b> . (41) |   |   |   |    |
|   | La organización ha <b>designado</b> un <b>revisor de cuentas</b> .  |   |   |   |    |
|   | El <b>revisor de cuentas cumple</b> formalmente su <b>función</b> .   |   |   |   |    |
|   | La organización lleva adelante <b>SISTEMAS DE AUDITORÍA INTERNA</b> .   |   |   |   |    |
|   | La organización cuenta con un <b>SISTEMA DE AUDITORÍA EXTERNA</b> .   |   |   |   |    |
| (Sume la cantidad de casilleros marcados)                       | <b>TOTALES:</b>   |   |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **34**

**CAPITAL DE RESERVA:** Un fondo de ahorro monetario del cual se dispone. Ahorros.

**ESTATUTO:** Conjunto de normas establecidas por el Gobierno de la organización en el momento de la fundación y que adquieren fuerza de Ley para la misma. Puede ser modificado por el mismo Consejo Directivo.

**PRESUPUESTO:** Detalle de los recursos económicos que se necesitarán y utilizarán durante el año para llevar adelante los proyectos de la organización.

**RINDE CUENTAS:** Informar exhaustivamente sobre las activida-

des y gastos realizados durante un período de tiempo. Dar cuenta de todo lo que se realiza o gestiona.

**DESARROLLO DE RECURSOS:** Los recursos son las personas, elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la misión institucional. Su desarrollo o generación es la serie de acciones que realiza la organización para obtener los recursos que le permitan realizar sus proyectos y lograr el impacto deseado. Por lo general se habla de “desarrollo de recursos” específicamente en cuanto a la generación de recursos económicos.

**SISTEMA DE AUDITORÍA EXTERNA y SISTEMA DE AUDITORÍA INTERNA:** Se encuentran definidas en la página 43.

1- De forma sistemática e institucionalizada 2- De manera formal 3- De manera informal NA- No aplica / No lo realiza

## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

| c) Relaciones humanas y comunicación interna |  | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|--|---|---|---|----|
| I. Relaciones y recursos humanos             | La organización <b>incorpora voluntarios</b> basada en la necesidad y las oportunidades que se presentan. (42) (43)  |   |   |   |    |
|  | La organización ha desarrollado una <b>POLÍTICA DE RECURSOS humanos</b> para comprender mejor la vida institucional y favorecer un buen clima interno.   |   |   |   |    |
|  | La política de recursos humanos incluye el dar <b>prioridad a los voluntarios a la hora de contratar nuevo personal</b> rentado debido a su compromiso con la organización y conocimiento de la misma, y la previsión de <b>ascensos</b> y mejoras para el personal existente. |   |   |   |    |
|  | La organización considera al <b>voluntariado</b> como un componente de <b>desarrollo clave</b> .   |   |   |   |    |
|  | La organización cuenta con una <b>política</b> de incorporación, gestión, capacitación y evaluación de <b>voluntarios</b> .  |   |   |   |    |
|  | La organización prevé para la incorporación del personal rentado y de los voluntarios una <b>METODOLOGÍA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN</b> .  |   |   |   |    |
|  | La organización prevé un <b>proceso para la desvinculación</b> .   |   |   |   |    |
| II. Clima interno                            | En la organización se busca <b>generar</b> un clima de <b>pluralismo</b> y <b>apertura</b> al diálogo para que todos puedan decir lo que piensan y sienten.  |   |   |   |    |
|  | En la organización se <b>promueve</b> la construcción de lazos y profundización de los <b>vínculos</b> entre los <b>miembros</b> . (44)  |   |   |   |    |
|  | En la organización se destinan <b>recursos</b> a <b>mejorar</b> el <b>espacio físico</b> de trabajo. (45)  |   |   |   |    |
|  | Las <b>autoridades</b> están <b>atentas</b> a los <b>rumores</b> que circulan e <b>intentan responder</b> a ellos y darles cauce, entendiendo que marcan el pulso del humor interno. (46)  |   |   |   |    |
| III. Comunicación interna                    | La <b>misión</b> y la <b>visión</b> son <b>conocidas</b> y compartidas por <b>todos</b> los miembros de la organización, incluidos los voluntarios. Todos ellos se sienten <b>comprometidos</b> con las mismas.  |   |   |   |    |
|  | Se realizan <b>reuniones periódicas</b> entre los miembros del staff y / o entre éstos y la dirección para que <b>todos</b> estén <b>informados</b> del desarrollo de las demás áreas. (47)  |   |   |   |    |

| c) Relaciones humanas y comunicación interna (continuación) |  | 1               | 2 | 3 | NA |
|---|--|-----------------|---|---|----|
|   | En la organización se <b>prevén mecanismos</b> de <b>comunicación interna</b> que facilitan el intercambio entre los miembros. (48)  |                 |   |   |    |
|   | La organización <b>cuenta</b> con <b>herramientas</b> para mantener una <b>comunicación</b> constante al interior del equipo (correo electrónico, celular, radio, etc.) (49) |                 |   |   |    |
| (Sume la cantidad de casilleros marcados)                   |  | <b>TOTALES:</b> |   |   |    |

→ Transcribir los **TOTALES** a la página **34**

**POLÍTICA DE RECURSOS:** Sistematización de los lineamientos que una organización va a seguir para generar recursos, por ejemplo criterios de aceptación de donantes.

**METODOLOGÍA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN:** Los pasos a seguir para la búsqueda y contratación de nuevo personal.

## Notas

---



---



---



---



---

1- De forma sistemática e institucionalizada    2- De manera formal    3- De manera informal    NA- No aplica / No lo realiza

## 2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN

### Recomendaciones

#### a) Gobierno y toma de decisiones

(21) Que el Consejo Directivo informe a los demás miembros de la organización sobre las fechas y horarios de sus reuniones así como la agenda de trabajo favorece que los mismos participen de algunas de ellas y de esta manera se incentiva la participación y la apertura al diálogo y la participación.

(22) El Consejo Directivo busca reemplazar a los miembros que culminan su mandato con personas que puedan realizar aportes en su función, ya sea por su experiencia, conocimiento, vinculaciones o acercamiento a la causa. Que el mismo busque estar conformado por personas de formación, origen o ideología diferente promueve el pluralismo y enriquece a la organización.

(23) Se sugiere que la renovación de cargos se realice en lapsos no menores a dos o tres años para un mejor aprovechamiento de los aprendizajes realizados. Puede modificarse parte del Consejo, pero en lo posible no todo al mismo tiempo para capitalizar la experiencia adquirida.

(24) Es importante que el Consejo Directivo informe a los potenciales y/o futuros miembros sobre cuestiones institucionales (aspectos legales y contables por ejemplo) antes de asumir su cargo. De esta manera se garantiza un mayor compromiso por parte de los miembros y se evitan los conflictos de interés.

(25) Se sugiere realizar transiciones progresivas al realizar cambios de miembros del Consejo Directivo, capacitándolos e informándolos.

(26) Resulta fundamental que los miembros del Consejo Directivo asuman instancias formales e informales de capacitación para la tarea que llevan adelante y que convoquen especialistas cuando su aporte o conocimiento sea necesario.

(27) Puede resultar útil incorporar potenciales miembros del Consejo en subcomisiones o como oyentes en las reuniones previo a su ingreso, para que los mismos se vayan familiarizando con las temáticas.

(28) Es recomendable que la organización realice buenas transiciones de modelos de liderazgo personalistas o carismáticos a otros más participativos y que promuevan el aprendizaje organizacional.

(29) Es importante que la organización cuente con un Código de Ética para enmarcar su accionar, y que el Consejo Directivo sea el primero en firmarlo.

#### b) Financiamiento, presupuesto y situación legal

(30) La planificación estratégica del desarrollo de recursos implica el establecimiento de objetivos económicos a cumplir, períodos de tiempo, acciones a llevar adelante, etc.

(31) Para evitar dependencias fuertes de una sola fuente de financiamiento arriesgando la sustentabilidad de la organización en caso de baja de esa fuente, se sugiere la diversificación. Un financiamiento proveniente de diferentes fuentes (subsídios, donaciones de individuos, aportes de empresas, fundaciones privadas, organización de eventos, cooperación internacional) afianza la sustentabilidad de la OSC.

(32) Además de solicitar recursos a sus donantes,

involucrarlos en las actividades y procesos institucionales promueve el fortalecimiento de los vínculos. Esto permite sumar gente a la causa y puede incentivar la recurrencia de sus donaciones.

**(33)** Es recomendable que se cuente con un responsable del área de desarrollo de recursos. Además de esto, se sugiere que la organización promueva que los directores de área, si los hubiese, se involucren y tengan la búsqueda de recursos como parte de sus responsabilidades.

**(34)** Es recomendable que la organización reflexione acerca de la conveniencia de asociarse o no con determinados organismos / donantes / empresas, y en base a esto desarrolle una política clara al respecto.

**(35)** Resulta motivante informar a los donantes no sólo acerca de los gastos y logros, sino también acerca de los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas. De esta manera se los invita a colaborar en la resolución y se fortalece su compromiso con la organización.

**(36)** Es recomendable que la organización destine la mayor parte de sus fondos al desarrollo de proyectos. Se tiende a una utilización del 70% del presupuesto en la implementación de proyectos y desarrollo de actividades, destinando el porcentaje restante a sueldos y gastos de administración.

**(37)** Para la obtención de la personería jurídica las OSC pueden buscar asesoramiento legal voluntario (pro bono) con abogados o personas entendidas del tema, así como consultar a la Inspección General de Justicia o Dirección de Persona Jurídica local. Es importante que la organización cumpla con las normativas legales que regulan su funciona-

miento a lo largo de toda su existencia, no sólo al inicio de sus actividades. También para ello puede buscar asesoramiento legal y contable voluntario. En la Ciudad de Buenos Aires el Consejo Profesional de Ciencias Económicas ofrece un servicio gratuito para la realización del balance anual para organizaciones sin fines de lucro, y la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires tiene también un consultorio legal y jurídico gratuito. Para aquellas OSC que estén radicadas en otras jurisdicciones, se recomienda averiguar con universidades así como el Consejo Profesional local.

**(38)** Al obtener una cuenta bancaria se sugiere que la misma no se encuentre a nombre de personas físicas, aun si éstas son responsables ejecutivos de la OSC, sino a nombre de la organización.

**(39)** Es preferible que si tiene cuenta bancaria la organización cuente con sistemas de control interno, por ejemplo, sistemas de firma conjunta (dos miembros del Consejo Directivo, o un miembro del Consejo Directivo y uno del equipo de gestión) para evitar una mala utilización de fondos.

**(40)** Para OSCs que trabajan en determinadas áreas temáticas (salud, discapacidad, fabricación de productos alimenticios) se deben solicitar permisos específicos para funcionar expedidos por las autoridades competentes en cada materia (bromatología, Ministerio de Salud, etc.).

**(41)** Es importante que existan instancias de revisión y modificación del Estatuto para que no se produzca una disociación entre lo que el mismo pauta y la realidad institucional.

### **c) Relaciones humanas y comunicación interna**

(42) Resulta útil que cada cierto período de tiempo la organización renueve su cuerpo de voluntarios y/o incluya voluntarios de otros países. El recambio resulta enriquecedor para la organización y sus proyectos, permite que distintas personas transiten la experiencia y se fortalezcan en su ejercicio ciudadano.

(43) Es recomendable que la organización esté familiarizada con la Ley de Voluntariado Social Argentina (Ley 25.855) y enmarque con ella la labor de sus voluntarios. Es importante además que la organización se comprometa a mantener con ellos un diálogo fluido.

(44) Para mejorar la relación entre los miembros es recomendable que se realicen actividades recreativas, salidas o encuentros por fuera del espacio de trabajo. También puede ser bueno implementar una lista escrita y accesible a todos con la fecha de cumpleaños y datos personales para promover el intercambio. Resulta clave que haya una decisión institucional de promover que quienes allí trabajan se sientan bien.

(45) Para ofrecer un espacio adecuado de trabajo se sugiere que la organización preste atención a variables como el tamaño de los espacios en relación con la cantidad de gente que lo utiliza, la higiene, la temperatura, la disponibilidad de bebida y comida.

(46) Se recomienda ser cuidadoso con la información que recibe el staff y grupo de voluntarios para evitar la generación de rumores negativos. Sin embargo, es fundamental que la organización pro-

mueva a su interior la libertad de expresión, el debate, y que se sustente en el pluralismo.

(47) Es importante que exista interrelación entre los actores involucrados en la organización, que se conozcan entre ellos y conozcan las tareas principales que cada uno lleva adelante. De esta manera pueden colaborar unos con otros y dar unicidad a la organización. Para ello algunas opciones son realizar reuniones periódicas de equipo e involucrar a miembros del equipo de trabajo en reuniones con actores externos junto a las autoridades de la institución.

(48) La utilización de carteleros o sistemas similares permite socializar la información además de dar identidad al espacio de trabajo.

(49) Es recomendable que exista un espacio común para el archivo e intercambio de documentos de trabajo; por ejemplo un fichero, o cuando se trabaja con más de una computadora, que las mismas estén conectadas entre sí a través de una red. De esta manera se da unicidad al trabajo y se facilita el aporte colectivo.

(50) Resulta útil contar con una carpeta institucional en la que se brinde toda la información necesaria acerca de la organización para ser consultada fácilmente, con la descripción de la estrategia escrita en forma accesible y medible / verificable.



# Resultados



Transcriba aquí los **TOTALES** provenientes de la última fila de cada **Grilla de Autoevaluación**:

| <b>1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>     |  | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|--|---|---|---|----|
| a) Diagnóstico, planificación y evaluación |  |   |   |   |    |
| b) La organización y sus vínculos externos |  |   |   |   |    |

| <b>2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN</b>        |  | 1 | 2 | 3 | NA |
|--|--|---|---|---|----|
| a) Gobierno y toma de decisiones             |  |   |   |   |    |
| b) Financiamiento, presupuesto y marco legal |  |   |   |   |    |
| c) Relaciones humanas y comunicación interna |  |   |   |   |    |

1- De forma sistemática e institucionalizada    2- De manera formal    3- De manera informal    NA- No aplica / No lo realiza

Una vez transcritos los totales, el resultado será graficado en los cuadros que se presentan. Para ello se sombreatán tantos casilleros como respuestas haya habido en esa categoría. Esto permitirá observar las áreas en las cuales la organización funciona de manera más sistemática y aquellas en las que lo hace de manera más informal, y servirá como diagnóstico para intervenir sobre estas últimas.

# Cuadros Comparativos

## 1- De forma sistemática e institucionalizada

Sombrear los casilleros aquí:

|    |  |  |                                  |  |  |
|----|--|--|----------------------------------|--|--|
| 20 |  |  |                                  |  |  |
| 19 |  |  |                                  |  |  |
| 18 |  |  |                                  |  |  |
| 17 |  |  |                                  |  |  |
| 16 |  |  |                                  |  |  |
| 15 |  |  |                                  |  |  |
| 14 |  |  |                                  |  |  |
| 13 |  |  |                                  |  |  |
| 12 |  |  |                                  |  |  |
| 11 |  |  |                                  |  |  |
| 10 |  |  |                                  |  |  |
| 9  |  |  |                                  |  |  |
| 8  |  |  |                                  |  |  |
| 7  |  |  |                                  |  |  |
| 6  |  |  |                                  |  |  |
| 5  |  |  |                                  |  |  |
| 4  |  |  |                                  |  |  |
| 3  |  |  |                                  |  |  |
| 2  |  |  |                                  |  |  |
| 1  |  |  |                                  |  |  |
| 0  |  |  |                                  |  |  |
|    | a) Diagnóstico, planificación y evaluación | b) La organización y sus vínculos externos | a) Gobierno y toma de decisiones | b) Financiamiento, presupuesto y marco legal | c) Relaciones humanas y comunicación interna |

En este cuadro se podrá visualizar qué aspectos de la organización funcionan de **manera más y menos sistemática**.

## 2- De manera formal

Sombrear los casilleros aquí:

|    |  |  |                                  |  |  |
|----|--|--|----------------------------------|--|--|
| 20 |  |  |                                  |  |  |
| 19 |  |  |                                  |  |  |
| 18 |  |  |                                  |  |  |
| 17 |  |  |                                  |  |  |
| 16 |  |  |                                  |  |  |
| 15 |  |  |                                  |  |  |
| 14 |  |  |                                  |  |  |
| 13 |  |  |                                  |  |  |
| 12 |  |  |                                  |  |  |
| 11 |  |  |                                  |  |  |
| 10 |  |  |                                  |  |  |
| 9  |  |  |                                  |  |  |
| 8  |  |  |                                  |  |  |
| 7  |  |  |                                  |  |  |
| 6  |  |  |                                  |  |  |
| 5  |  |  |                                  |  |  |
| 4  |  |  |                                  |  |  |
| 3  |  |  |                                  |  |  |
| 2  |  |  |                                  |  |  |
| 1  |  |  |                                  |  |  |
| 0  |  |  |                                  |  |  |
|    | a) Diagnóstico, planificación y evaluación | b) La organización y sus vínculos externos | a) Gobierno y toma de decisiones | b) Financiamiento, presupuesto y marco legal | c) Relaciones humanas y comunicación interna |

En este cuadro se podrá visualizar qué aspectos de la organización funcionan de **manera más y menos formal**.

### 3- De manera informal

Sombrear los casilleros aquí:

|    |  |  |                                  |  |  |
|----|--|--|----------------------------------|--|--|
| 20 |  |  |                                  |  |  |
| 19 |  |  |                                  |  |  |
| 18 |  |  |                                  |  |  |
| 17 |  |  |                                  |  |  |
| 16 |  |  |                                  |  |  |
| 15 |  |  |                                  |  |  |
| 14 |  |  |                                  |  |  |
| 13 |  |  |                                  |  |  |
| 12 |  |  |                                  |  |  |
| 11 |  |  |                                  |  |  |
| 10 |  |  |                                  |  |  |
| 9  |  |  |                                  |  |  |
| 8  |  |  |                                  |  |  |
| 7  |  |  |                                  |  |  |
| 6  |  |  |                                  |  |  |
| 5  |  |  |                                  |  |  |
| 4  |  |  |                                  |  |  |
| 3  |  |  |                                  |  |  |
| 2  |  |  |                                  |  |  |
| 1  |  |  |                                  |  |  |
| 0  |  |  |                                  |  |  |
|    | a) Diagnóstico, planificación y evaluación | b) La organización y sus vínculos externos | a) Gobierno y toma de decisiones | b) Financiamiento, presupuesto y marco legal | c) Relaciones humanas y comunicación interna |

En este cuadro se podrá visualizar qué aspectos de la organización funcionan de **manera más y menos informal**.

NA- No aplica / No lo realiza

Sombrear los casilleros aquí:

|    |  |  |                                  |  |  |
|----|--|--|----------------------------------|--|--|
| 20 |  |  |                                  |  |  |
| 19 |  |  |                                  |  |  |
| 18 |  |  |                                  |  |  |
| 17 |  |  |                                  |  |  |
| 16 |  |  |                                  |  |  |
| 15 |  |  |                                  |  |  |
| 14 |  |  |                                  |  |  |
| 13 |  |  |                                  |  |  |
| 12 |  |  |                                  |  |  |
| 11 |  |  |                                  |  |  |
| 10 |  |  |                                  |  |  |
| 9  |  |  |                                  |  |  |
| 8  |  |  |                                  |  |  |
| 7  |  |  |                                  |  |  |
| 6  |  |  |                                  |  |  |
| 5  |  |  |                                  |  |  |
| 4  |  |  |                                  |  |  |
| 3  |  |  |                                  |  |  |
| 2  |  |  |                                  |  |  |
| 1  |  |  |                                  |  |  |
| 0  |  |  |                                  |  |  |
|    | a) Diagnóstico, planificación y evaluación | b) La organización y sus vínculos externos | a) Gobierno y toma de decisiones | b) Financiamiento, presupuesto y marco legal | c) Relaciones humanas y comunicación interna |

En este cuadro se podrá visualizar qué aspectos de la organización **no se realizan**.







## Glosario

**CAMBIO DE ESCALA:** Crecimiento significativo de las organizaciones al buscar obtener mayor impacto y aumentar significativamente el número de destinatarios o el impacto de las acciones. Para esto es necesario aumentar los recursos humanos y / o económicos de la organización, y muy probablemente adecuar los objetivos y metas de la misma a nuevas oportunidades de crecimiento, siempre teniendo en cuenta que se mantenga la alineación con la misión institucional.

**CAPITAL DE RESERVA:** Un fondo de ahorro monetario del cual se dispone. Ahorros.

**CONFLICTO DE INTERÉS:** Existe cuando chocan las diferentes motivaciones y necesidades de los miembros de una organización provocando tensiones a su interior.

**CONSEJO DIRECTIVO / EQUIPO DE GOBIERNO:** Se denomina Consejo de Administración en las fundaciones, y Comisión Directiva en la asociaciones civiles. Su tarea principal es ser responsable legal y financiero de la organización, asegurándose de que los recursos de la institución sean asignados responsablemente. A su vez, se encarga de definir la misión y los objetivos que se persiguen, de tomar decisiones estratégicas y de fomentar la sustentabilidad de la OSC y los aspectos relacionados con la generación de recursos.

**DESARROLLO DE RECURSOS:** Los recursos son las personas, elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la misión institucional. Su desarrollo o generación es la serie de acciones que realiza la organización para obtener los recursos que le permitan realizar sus proyectos y lograr el impacto deseado. Por lo general se habla de “desarrollo de recursos” específicamente en cuanto a la generación de recursos económicos.

**EQUIPO DE GESTIÓN:** El Equipo de Gestión lleva adelante la implementación de las políticas y líneas estratégicas decididas por el Equipo de Gobierno, la integración,

coordinación y utilización de recursos y la ejecución de tareas operativas, técnicas y administrativas, habitualmente encabezado por una Dirección Ejecutiva que funciona como nexo entre ambos equipos.

**ESTATUTO:** Conjunto de normas establecidas por el Gobierno de la organización en el momento de la fundación, y que adquieren fuerza de Ley para la misma. Puede ser modificado por el mismo Consejo Directivo.

**METODOLOGÍA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es una sistematización de los procesos de incorporación de recursos humanos, es decir los pasos a seguir para la búsqueda y contratación de nuevo personal. Términos de referencia para la elección de quienes se incorporan, quienes entrevistan a los postulantes, formas de brindarles la información necesaria, contención, entrega de materiales institucionales, etc.

**ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC):** Término sugerido por las Naciones Unidas para reemplazar la denominación de no gubernamentales (ONG) y nombrar a las organizaciones sociales por la positiva.

**ORGANIZACIÓN DEL TERCER SECTOR:** Institución que no pertenece al Estado ni al sector empresario. Cada una de estas entidades, a su vez, puede funcionar como:

**Organización de apoyo:** brinda servicios a otras instituciones.

**Organización de base:** presta atención directa a la comunidad.

**POLÍTICA DE RECURSOS:** Los recursos se pueden referir a personas (RRHH, recursos humanos), elementos materiales, económicos y tecnológicos de los que se vale una organización para llevar a cabo sus objetivos y su misión. Una política de recursos se refiere a la sistematización de los lineamientos que una organización va a seguir para generar esos recursos. Por ejemplo, criterios de aceptación de donantes.

**PRESUPUESTO:** Detalle de los recursos económicos que

se necesitarán y utilizarán durante el año para llevar adelante los proyectos de la organización. El presupuesto permite estimar la necesidad de recursos económicos y así realizar una planificación y campaña de generación de recursos adecuada.

**RED:** Forma de organización de segundo grado, en la cual las diversas OSC pueden vincularse entre sí o con otros actores como las empresas o el Estado, estableciendo lazos, permitiendo el intercambio horizontal entre ellas y generando un mayor grado de impacto en la sociedad.

**RENDIR CUENTAS:** Informar exhaustivamente sobre las actividades y gastos realizados durante un período de tiempo. Dar cuenta de todo lo que se realiza o gestiona. En este contexto resulta fundamental que las OSC den el ejemplo siendo transparentes y mostrando la forma en que utilizan sus recursos y los efectos que con ellos logran.

**REPLICABILIDAD:** La posibilidad de que la idea central de un proyecto pueda ser adoptada y desarrollada en otro contexto geográfico, social o económico manteniendo las cualidades más importantes de la experiencia original.

**SISTEMA DE AUDITORÍA INTERNA:** Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

**SISTEMA DE AUDITORÍA EXTERNA:** La auditoría externa encomendada legalmente a la Auditoría General de la Nación es un examen estructurado de registros u otra búsqueda de evidencia, con el propósito de sustentar una evaluación, recomendación u opinión profesional con respecto a la consistencia de los sistemas de información y control; la eficiencia y efectividad de los programas y operaciones; el fiel cumplimiento de los reglamentos y políticas prescriptos y / o la razonabilidad

de los estados financieros e informes de rendimiento que pretenden revelar las condiciones actuales y los resultados de pasadas operaciones de un organismo o programa.

**SITIO WEB:** La World Wide Web (se abrevia www) es un conjunto de documentos electrónicos vinculados entre sí, almacenados en servidores en distintas partes del mundo. Un sitio web es un conjunto de páginas web que comparten un mismo tema e intención y que generalmente se encuentran en un sólo servidor. Tienen una dirección única a la que pueden acceder los usuarios para obtener información. Puede contener textos, videos y sonidos.

**SOSTENIBILIDAD O SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA:** Un proyecto es económicamente sustentable cuando logra continuidad y la progresiva independencia de los recursos económicos externos, además de no generar pérdidas.

**SUSTENTABILIDAD:** Revalidación de la labor institucional desde la sociedad en la cual la organización está inmersa. Muchas organizaciones logran sustentabilidad económica para sus proyectos y programas, pero la sociedad o incluso sus propios destinatarios no la valoran o conocen. La sustentabilidad de la obra de una organización está dada tanto por el valor y respaldo que la sociedad le otorga a su existencia y trabajo, como por su capacidad para captar dinero o administrarlo eficientemente.

**VISIÓN INSTITUCIONAL:** La visión de una institución es la forma en que ve la realidad y los problemas sobre los cuales busca incidir.

**WEBLOG:** También conocido como blog (listado de sucesos), es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, en el cual el fundador conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Habitualmente, en cada artículo los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo.

## Sitios de utilidad para obtener más información y ayuda temática

A continuación se listan algunos sitios web y datos de organizaciones en Argentina y otros países que pueden brindar información y / o asesoramiento en los temas abordados por la presente herramienta. Pedimos disculpas por las organizaciones que pudieran estar faltando, y solicitamos a quienes tengan más información no duden en acercárnosla para ser incluida en próximas ediciones. **Muchas gracias, y ¡a seguir trabajando!**

### Sitios en los cuales profundizar sobre las temáticas:

- Abogados Voluntarios: [www.abogadosvoluntarios.net](http://www.abogadosvoluntarios.net)
- AEDROS: [www.aedros.org.ar](http://www.aedros.org.ar)
- Board Source (en inglés): [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)
- Comunia: [www.comunia.org.ar](http://www.comunia.org.ar)
- CTC (Centro Tecnológicos Comunitarios): [www.ctc.gov.ar](http://www.ctc.gov.ar)
- Edutic (Asociación de entidades de educación a Distancia): [www.edutic.org.ar](http://www.edutic.org.ar)
- Enredando: [www.enredando.org.ar](http://www.enredando.org.ar)
- Federación de Fundaciones de Argentina (FeDefA): [www.fedefa.org.ar](http://www.fedefa.org.ar)
- Fundación Acceso: [www.acceso.org.cr](http://www.acceso.org.cr)
- Gestión de la mejora continua en las ONG's: [www.sector3.net/portal1/art\\_gestiononl.asp](http://www.sector3.net/portal1/art_gestiononl.asp)
- Gestion social.org, Universidad de San Andrés: [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)
- Gestipolis.com: [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
- Grupo de Fundaciones: [www.gdf.org.ar](http://www.gdf.org.ar)

- Idealistas: [www.idealistas.org.ar](http://www.idealistas.org.ar)
- Información sobre donantes internacionales: [www.usig.org](http://www.usig.org)
- Legislación para organizaciones latinoamericanas sin fines de lucro- La Sociedad Civil en Línea: [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)
- Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas, Fundación Luis Vives: [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)
- Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Foro del Sector Social: [www.fortalecer.org.ar](http://www.fortalecer.org.ar)
- Propuestas para la obtención de fondos: [www.scn.org/mpfc/modules/res-prps.htm](http://www.scn.org/mpfc/modules/res-prps.htm)
- Red Comunidades Rurales: [www.comunidadesrurales.org](http://www.comunidadesrurales.org)
- Sitio sostenido por el Council of Foundations - Ofrece enlaces a asociaciones donantes nacionales y extranjeras: [www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)
- Soluciones ONG: [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)
- “Todo lo que usted necesita saber sobre cómo crear una organización”, Revista Tercer Sector: [www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-03.pdf](http://www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-03.pdf)
- “Todo lo que usted necesita saber sobre cómo generar recursos”, Revista Tercer Sector: [www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-01.pdf](http://www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-01.pdf)
- “Todo lo que usted necesita saber sobre fondos del exterior”, Revista Tercer Sector: [www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-02.pdf](http://www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-02.pdf)
- “Todo lo que usted necesita saber sobre tecnologías para OSC”, Revista Tercer Sector: [www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-05.pdf](http://www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-05.pdf)
- “Todo lo que usted necesita saber sobre voluntariado”, Revista el Tercer Sector: [www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-04.pdf](http://www.risolidaria.org.ar/canales/fasciculos/tercer-sector/pdf/Fasciculo-04.pdf)

## Sitios de utilidad para obtener más información y ayuda temática

### Dependencias de gobierno relacionadas con la temática:

- Administración Federal de Ingresos públicos [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad: [www.cenoc.org.ar](http://www.cenoc.org.ar)
- El marco legal de las Instituciones sin Fines de Lucro en la Argentina: [www.educ.ar/educar/servlet/Downloads/S\\_BD\\_NUEVOSDOCUMENTOS\\_CEDES2000/CEDES-04.PDF](http://www.educ.ar/educar/servlet/Downloads/S_BD_NUEVOSDOCUMENTOS_CEDES2000/CEDES-04.PDF)
- Inspección General de Justicia: [www.jus.gov.ar](http://www.jus.gov.ar)
- Instituto Nacional de Economía Social (Inaes): [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar)
- Ley de Voluntariado Social Argentina: [www.gcba.gov.ar/areas/des\\_social/voluntariado/osc/ley.php](http://www.gcba.gov.ar/areas/des_social/voluntariado/osc/ley.php)
- Programa de Voluntariado Ser Solidario: [www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)

### Organizaciones que ofrecen apoyo a nivel regional:

- AGODI: [www.agodi.org.ar](http://www.agodi.org.ar) (Buenos Aires)
- Cecopal: [www.cecopal.org](http://www.cecopal.org) (Centro)
- Centro de Estudios Sociales y Acción Comunitaria: [www.cesyac.org.ar](http://www.cesyac.org.ar) (Centro)
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo y la Comunicación Participativa: [www.cdesco.org](http://www.cdesco.org) (NOA)
- Cietchaco: [www.cietchaco.org.ar](http://www.cietchaco.org.ar) (NEA)
- Compas: [www.compas.org.ar](http://www.compas.org.ar) (Córdoba y Centro)
- Compas Mendoza: [www.compas.org.ar](http://www.compas.org.ar) (Mendoza)

- Continental NEA: [www.continentalnea.org.ar](http://www.continentalnea.org.ar) (NEA)
- El Agora: [www.elagora.org.ar](http://www.elagora.org.ar) (Córdoba y Centro)
- FAVIM: [www.favim.org](http://www.favim.org) (Cuyo)
- Fundación Compromiso: [www.compromiso.org.ar](http://www.compromiso.org.ar) (Buenos Aires)
- Fundación Desarrollo y Equidad: [www.desarrolloyequidad.org.ar](http://www.desarrolloyequidad.org.ar) (NOA)
- Fundación Ideas: [www.fundacionideas.org.ar](http://www.fundacionideas.org.ar) (Córdoba)
- Fundesur: [www.fundesur.org.ar](http://www.fundesur.org.ar) (Patagonia)
- GADIS: [www.gadis.org.ar](http://www.gadis.org.ar) (Buenos Aires)
- Red de Asociaciones Civiles Comunitarias: [nuni@arnet.com.ar](mailto:nuni@arnet.com.ar) (Tucumán)
- Red de Facilitadores de Bariloche: [facilitadores@bariloche.org.ar](mailto:facilitadores@bariloche.org.ar) (Patagonia)
- UNIDA: [www.unida.org.ar](http://www.unida.org.ar) (Buenos Aires)

### Medios de comunicación específicos:

- Agencia de noticias Infocívica: [www.infocivica.org.ar](http://www.infocivica.org.ar)
- AUNO: [www.auno.org.ar](http://www.auno.org.ar)
- Fundación La Nación: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- Plaza Pública: <http://weblogs.clarin.com/plaza-publica/>
- Revista Tercer Sector: [www.tercersector.org.ar](http://www.tercersector.org.ar)