

PODER Y GESTION INSTITUCIONAL EN LAS ONGDs

Percy Bobadilla Díaz¹

1. INTRODUCCION

En el presente artículo exponemos y discutimos algunos de los hallazgos obtenidos en la investigación "*Poder y prácticas sociales en los proyectos de desarrollo: los actores y sus relaciones en los ámbitos de la promoción*", realizada entre Julio de 1993 y Marzo de 1994, bajo el apoyo institucional de la ESCUELA PARA EL DESARROLLO².

-
1. Deseo expresar mi agradecimiento a Milagros Girao, Guillermo Rochabrún, Denis Sulmont, Sylvia Matos y Pablo Vega Centeno; así mismo a los amigos de la ESCUELA PARA EL DESARROLLO, Luis Soberón, Maruja Barrig y Maria de la Luz Morgan por sus interesantes y valiosos comentarios al texto. Las limitaciones y errores que este trabajo pueda tener son exclusiva responsabilidad del autor.
 2. La información se obtuvo de la aplicación de 14 entrevistas en profundidad a promotores y jefes de equipos de cuatro ONGDs de Lima Metropolitana. Las opiniones de los entrevistados han sido contrastadas con las observaciones directas que hemos realizado sobre las actividades de promoción en las cuales participan. Nuestra investigación es, pues, de carácter cualitativo por lo que no pretendemos generalizar los resultados obtenidos a todo el universo de ONGDs que trabajan en Lima. El tamaño de estas instituciones podríamos calificarla de *mediana* en la medida que su personal oscila en un promedio de 20 a 30 trabajadores y ejecutan simultáneamente de tres a cinco proyectos de promoción. Las cuatro ONGDs se eligieron de acuerdo a los siguientes criterios: 1. Instituciones que tengan más de 10 años de trayectoria laboral y con un mínimo de dos equipos de promoción, 2. Que ejecuten proyectos en más de una temática (salud, microempresas, asesoría legal, etc.),

El objetivo de esta investigación fue analizar las relaciones sociales que se producen entre las personas vinculadas al quehacer de las ONGDs (directivos, jefes de equipo y promotores), poniendo especial énfasis en las relaciones de poder que subyacen a éstas y sus repercusiones para el trabajo de promoción.

En este artículo queremos mostrar cómo determinadas formas de ejercer la gestión institucional, repercuten favorable o desfavorablemente en las actividades de quienes ejecutan los proyectos de promoción. En ese sentido, es importante saber si —en el ámbito de las ONGDs— las decisiones relacionadas con la implementación de proyectos, se toman en instancias representativas en las que se recoge y expresa la opinión de todos los involucrados, o si, más bien, se recurre a alianzas y cuotas de poder, que excluyen a personas e instancias vinculadas a dichas actividades.

Para conocer estos aspectos, intentamos develar las modalidades de gestión que asumen las ONGDs participantes del estudio en sus prácticas sociales. En ese sentido, sostenemos que existe una relación dinámica y de poder entre comités directivos y equipos de promoción. Es decir, ambos están en capacidad de condicionar y revertir las decisiones y actitudes que consideran perjudiciales para sus intereses laborales.

Estamos convencidos que el desarrollo y el fortalecimiento institucional de las ONGDs, no se van a conseguir únicamente aplicando técnicas de planificación, monitoreo, seguimiento y/o conocimiento de nuevas financierías. Esos son temas importantes pero no sustanciales. Creemos que es necesario reconsiderar, en primer lugar, la manera como distribuimos el poder entre los individuos que laboran en dichas entidades (toma de decisiones, delegación de funciones, reconocimiento y valoración individual y/o colectiva, etc.), y en segundo lugar, explicitar el sentido político y social de nuestras acciones (enfoques, discursos y objetivos de desarrollo que competen al trabajo de promoción).

3. Que sus proyectos se ubiquen en uno o más distritos, 4. Los equipos seleccionados deben tener un mínimo de 4 y un máximo de 8 integrantes; incluyendo al jefe del equipo. Las áreas de trabajo fueron seleccionadas en coordinación con las instancias pertinentes de la ONGD. Estas han sido: crédito, comedores populares, vaso de leche, cuidado infantil, asesoría a organizaciones y generación de ingresos. En el estudio no mencionamos los nombres reales de las instituciones y las personas entrevistadas. De esta manera, buscamos que se respete la intimidad y confianza que dichas personas y sus instituciones han depositado en nosotros.

Por razón de espacio, sólo analizaremos el primer punto. No obstante, quisiéramos llamar la atención sobre algunos aspectos que nos parecen importantes, para iniciar futuros debates sobre el tema.

Es necesario reconocer que las modalidades de gestión que asumen las ONGDs no se limitan solamente a la consecución de objetivos de carácter cuantitativo (cuántos capacitaron, cuánto crédito recibieron), como sí sucede con cualquier otra empresa de corte productivo (cuánto vendieron, cuánto ganaron). Los objetivos de desarrollo a los cuales se adscriben gran parte de las ONGDs en el Perú, buscan potenciar las capacidades de las personas destinatarias de los proyectos (empoderamiento, autoestima, conocimientos, etc.) y, como consecuencia de ello, mejorar su situación socioeconómica concreta. Para nosotros, este es el núcleo de las apuestas por el cambio y el desarrollo de los grupos y sectores a quienes se dirigen.

He ahí la tarea que las ONGDs deben enfrentar como instituciones, cuyos objetivos son esencialmente de carácter social. Ello obliga a redefinir lo que entendemos por resultados esperados y obtenidos (con lo cual medimos la eficiencia, la eficacia y el impacto de los proyectos), ya que las propuestas de las ONGDs están dirigidas principalmente a elevar la calidad de vida de personas o comunidades y no a la obtención de productos o mercancías.

Con ello no estamos diciendo que lo productivo y lo cuantitativo no sea competencia de la promoción. Lo que queremos es llamar la atención sobre sus prioridades institucionales, los valores sociales y políticos que *identifican* y dan *sentido* a los proyectos de desarrollo impulsados por las ONGDs, teniendo en cuenta el tipo de gestión que deben asumir acorde a dichos objetivos. ¿Cómo se están procesando los principios democráticos y participativos en el campo de la gestión institucional de las ONGDs?, ¿es posible asumirlos dentro de una lógica empresarial marcada por el eficientismo, en donde la valoración de lo económico y lo técnico es la unidad de medida más importante para la obtención de resultados?.

2. PRECISIONES CONCEPTUALES

Desde el marco teórico que manejamos, entendemos las relaciones sociales que se producen al interior de las ONGD como *relaciones de poder*. En ese sentido, afirmamos que los actores interactuantes controlan y expresan el manejo de: a) recursos económicos y b) recursos sociales. Estos recursos

son determinantes en la manifestación y en la percepción del poder. El poder se mostrará en forma visible e invisible, siendo el primero empíricamente observable y el segundo subjetivamente sentido.

En una relación social los actores o grupos interactuantes están en capacidad de condicionarse mutuamente, dependiendo de los intereses sociales o personales que estén en juego. Esta afirmación cuestiona las visiones que consideran que el único que puede mandar, inducir, influir, etc., es el que se ubica en una posición social superior; es decir quien posee el poder visible (jefe, profesor, gerente, director). Sostenemos que en las sociedades contemporáneas existe una *reducción de los diferenciales de poder*, que generaría una tendencia a que se acorten las distancias jerárquicas entre individuos que interactúan socialmente; gobernantes y gobernados, jefes y subordinados, padres e hijos, mujeres y hombres, etc. (Elías, 1982: 81-82)

Esta característica social obliga a la búsqueda permanente de la *negociación de intereses*, búsqueda en la que se ponen de manifiesto los recursos que cada actor controla y expresa.

“..el poder es una relación social que descansa en algún patrón de controles y es recíproca. Es decir, ambos miembros de la relación actúan en términos de su propio interés, y específicamente lo hacen en términos de los controles que cada uno tenga sobre elementos que interesan al otro. El comportamiento resultante de una conciencia del poder es tal que el actor trata de calcular lo que podría hacer el otro individuo que pudiera afectar los intereses del actor”. (Newbold, 1983: 37-38)

Entendemos por *recursos* aquellos medios personales y sociales (origen social, conocimientos, habilidades, status, rol, uso del lenguaje, experiencia educativa, raza, sexo, organización, etc.), económicos y materiales (dinero, insumos, herramientas, espacio, infraestructura, tecnología, etc.) de que disponen los individuos en una interacción social para el logro de determinados fines.

El *poder visible* alude a la capacidad que tienen algunas personas para obligar o persuadir —objetivamente— a otras, a que ejecuten determinadas acciones, ya sea a través de una imposición o un acuerdo. El *poder invisible* es una capacidad latente y cotidiana, propia de aquellos que *no pertenecen* a los círculos o espacios de decisión más importantes (poder institucionalizado).

Lo anterior nos lleva a pensar que los sujetos que están en una relación de subordinación (el equipo de promoción frente al comité directivo, el promotor frente al jefe del equipo, el capacitado frente al capacitador, el dirigido frente al dirigente), tienen la posibilidad de condicionar y, en algunos casos, rechazar de múltiples maneras, el mandato, la propuesta o la iniciativa del que se supone detenta el poder en forma visible. Esto es posible cuando los subordinados hacen explícitos los recursos que controlan y a su vez quienes detentan el poder visible perciben subjetivamente que dichos recursos les son importantes o pueden condicionar sus acciones. Es en ese momento donde podemos decir que el poder deja de ser invisible y se convierte en visible, ya sea en un lapso corto o largo, hasta el momento en que se redefinan las relaciones en favor de una u otra persona.

La distinción entre poder visible e invisible sólo es analítica pues dentro de una relación social no se manifiestan en forma excluyente. Por lo contrario, el poder se manifestará visible o invisible en la medida en que los sujetos interactuantes tengan la necesidad de hacer explícitos sus puntos de vista en función a una propuesta o actividad; más aún, si en determinada relación no es claro quién decide o quién condiciona dentro de un marco en el cual existe la necesidad de tomar decisiones y de hacer explícitas las capacidades que alegamos tener.

En esas circunstancias, si el poder no se hace evidente en la interacción social, el conflicto, la tensión y —por qué no— la violencia, se harán presentes hasta el momento en que alguien o algo determine una nueva situación que permita regular las relaciones de poder, ya sea en función de consensos y acuerdos (quién tiene la autoridad, qué propuesta se acepta, qué se hace, etc.) o a través de la fuerza y la coerción (yo mando, yo decido, tú haces lo que yo digo, etc.).

Si las relaciones de poder se basan en el control y expresión de recursos sociales y económicos, la existencia de alianzas sociales se explica por sí misma. Al hablar de *alianza*, nos referimos a personas o grupos que evidencian niveles de acuerdo, explícitos o implícitos, con el propósito de facilitar el trabajo que realizan, o para contrarrestar algún poder que les sea adverso y con el cual no están de acuerdo. Estas alianzas se pueden producir por simpatías mutuas o por intereses compartidos, y pueden perdurar o no en el tiempo, dependiendo de las circunstancias que hayan motivado su aparición. En general, las alianzas por simpatía, amistad, afecto, etc., tienden a durar más en el tiempo y sólo serán disueltas si una de las partes evidencia su rompimiento (peleas, desavenencias, conflictos).

Las alianzas por intereses compartidos buscan conseguir algún objetivo que favorezca el trabajo que sus miembros realizan. Una vez conseguido el objetivo pueden desaparecer hasta el momento en que se presente una nueva circunstancia que motive su reaparición. Ambos tipos de alianzas no son necesariamente excluyentes. Las alianzas de tipo horizontal se dan entre personas que tienen un status similar. Las de tipo vertical se presentan entre individuos con status diferentes, ya sea por iniciativa del que expresa mayor poder o viceversa. Las “cuotas de poder” que personas o grupos logren conseguir social e institucionalmente se verán incrementadas o disminuidas de acuerdo a las características que tengan dichas alianzas y el status de las personas que las integran.

3. TRES MODALIDADES DE DIRECCION: REPRESENTATIVA, SELECTIVA Y VERTICAL

En nuestra investigación hallamos por lo menos tres modalidades de dirección en las ONGDs estudiadas³. Probablemente estas modalidades no reflejan en toda su magnitud la realidad organizativa de cada institución y no pretendemos decir que son generalizables al universo de ONGDs que trabajan en Lima. El asunto es complejo porque depende, entre otros factores, del tamaño y la estructura organizacional de la institución, de la cobertura en sus ámbitos de acción, del tipo de promoción que llevan a cabo y de la coyuntura o proceso que estén experimentando. Sólo deseamos presentar las formas más comunes que tienen las instituciones estudiadas al momento de *tomar decisiones* y las relaciones de poder que subyacen a éstas. Dichas modalidades no son excluyentes, sino que se trata de diferentes *énfasis* que dichas entidades tienen en sus formas de dirección y organización del trabajo.

Las ONGDs dividen sus funciones en tres grandes bloques: 1. elaboración de investigaciones y proyectos (discurso institucional), además de una serie de contactos con entidades de financiamiento 2. ejecución de dichos proyectos para el trabajo concreto de promoción y 3. administración de los recursos económicos que disponen las ONGDs para realizar sus acciones.

Las funciones del primer bloque son cumplidas por directores, investigadores, jefes de programas o áreas, responsables de proyectos etc. Las fun-

3. En la modalidad representativa hemos ubicado a una de las ONGDs estudiadas, en la selectiva a dos ONGDs y, finalmente, en la vertical a una ONGD.

ciones del segundo son realizadas por los promotores sociales, que pueden ser profesionales o personas de la misma población, dependiendo de las tareas que realicen. Las funciones del tercer bloque son cumplidas por administradores, contadores o personas afines a la institución pero sin formación en este campo.

Esta división del trabajo tiene determinadas connotaciones de poder, que permiten a algunas personas manejar en mejores condiciones sus relaciones al interior de la institución, dependiendo del control de los recursos sociales y económicos considerados relevantes para definir aspectos relacionados con el trabajo de promoción.

Observamos en nuestra investigación, que las personas integrantes del comité directivo e instancias administrativas, son quienes tienen mayor poder en la forma de decidir aspectos relacionados con las labores de los equipos de promoción. Por otro lado, a nivel de recursos sociales, se observa determinadas personas —al margen o de acuerdo al status que tengan— expresan mayor poder en función al manejo que hagan de los recursos que controlan (educativos, experiencia social, capacidades personales, etc.). Todo ello define la manera cómo se expresan las relaciones sociales al interior de las ONGDs y repercuten considerablemente en el trabajo de los equipos de promoción.

a. La modalidad de dirección representativa: el poder concertado

El estilo de dirección representativo, es aquel en el cual los directivos sustentan el trabajo de promoción en la delegación de decisiones a determinados miembros de la ONGD, dependiendo de la responsabilidad y capacidad de éstos para llevarlos a cabo. En este estilo se ponen de manifiesto niveles de respeto y consideración de las experiencias de cada integrante de la institución.

En una gestión de tipo representativo, el director tiene ingerencia directa en el trabajo de los equipos de promoción, delimitada por una serie de acuerdos, consultas y alianzas (a través de espacios formalizados o no) con los jefes de equipo y los promotores.

Este trabajo se retroalimenta en el marco de una organización en la cual el comité directivo, integrado por el director, el administrador y todos los jefes de equipo de cada proyecto se reúnen periódicamente para informar, discutir y decidir todo lo relacionado con su labor institucional.

Resumiendo, el estilo de gestión representativo que caracteriza a esta ONGD se basa en las siguientes razones:

- Nivel de reconocimiento del director entre todos los miembros de la ONGD, en el cual su liderazgo es percibido como legítimo debido a la coherencia entre el discurso que adscribe y su práctica de trabajo. Esta legitimidad proviene de su trayectoria personal y compromiso con la población destinataria y con el avance de la ONGD.
- Alianzas verticales que mantiene con las personas más representativas o más capaces de la institución (promotores o jefes).
- El espacio de decisión más importante (comité directivo) es percibido como una instancia representativa de las opiniones e intereses de todos los trabajadores de la institución.
- Se delega una serie de decisiones a personas que representan a equipos de promoción o cumplen determinadas funciones importantes para el trabajo institucional.
- Una mística que favorece relaciones de tipo comunitario y que está sistematizado en documentos donde se explicita los principios y criterios metodológicos que la ONGD prescribe para el trabajo de promoción.

Poder y liderazgo

El director tiene las características de un líder con carisma profundamente legitimado en la institución. Su liderazgo se pone de manifiesto cuando resuelve conflictos, cuando apoya a los equipos de promoción para presionar a personas o grupos (de la población o de alguna institución) que limitan o perjudican el trabajo, cuando se le requiere para participar en las reuniones de equipo, cuando plantea propuestas a partir de las demandas de cada uno de ellos, cuando aconseja sobre problemas personales e institucionales, cuando participa en las festividades de la población, etc. Por esto es explicable que no existan cuestionamientos a su manera de dirigir la ONGD y que, por el contrario, los jefes y promotores demandan su intervención para ayudar a definir —y en algunos casos decidir— aspectos trascendentes del trabajo que efectúan con la población.

Las relaciones de poder, en esta modalidad de dirección, están reguladas de manera formal a través de las diferentes instancias de decisión. Lo característico de este estilo es que dichas instancias son: a) reducidas: sólo existe el comité directivo y la reunión semanal de equipos, y b) son participativas: en las reunión de equipos pueden hacer valer sus opiniones todos los integrantes de éste y en el comité directivo los jefes de equipo presentan las opiniones y acuerdos de las personas que están bajo su responsabilidad. Todo ello define la modalidad representativa que se asume en la gestión institucional.

¿Cuál es la instancia de mayor autoridad dentro de tu institución?

“El Comité Directivo, pues, que se reúne los lunes con todos los jefes y el director.

¿Ahí se ventilan todos los problemas?

Todos los problemas que pueden haber en alguna zona o a nivel de todos los equipos. Por ejemplo, si es de salud o qué sé yo, un encuentro en una zona [...] o también en base a que la Federación dijo tal cosa. Todo eso se ve los lunes en las reuniones de todos los jefes. Inclusive con Administración”. (Miriam, promotora)

Este estilo de dirección genera en los promotores un sentimiento de participación que favorece el trabajo en equipo:

¿Tú sientes que, de alguna manera, lo que tú piensas o tus apreciaciones, o tus inquietudes se reflejan en esa instancia?. ¿Tu voz puede ser escuchada en esa instancia?

“Bueno, a través de (la jefa), que es la coordinadora, y que lo lleva, sí. Sí.

Es decir, ¿en esa instancia se pueden ver los problemas reales de la institución o de tu equipo, o piensas que están en otra cosa?

No, no creo que estén en otra cosa, como tú dices... como que se trabaja más a nivel de relación jefes y director. Porque, por ejemplo, ha habido un conflicto, un cierto malestar por algunas expresiones que se han dado de parte de la asistente de otra institución del distrito, que ha creado algunos tipos de... bloqueo en las señoras, en sus pensamientos,... como que ha hablado mal de nosotros. Entonces eso se ha hablado... Y ahora el director, justamente quiere... para detallar más y enterarse un poco más de cómo se ha ocasionado este conflicto, una reunión con nuestra jefa, y con otras compañeras de nuestro equipo que trabajan en el distrito,... con esta otra asistente, para un poco, ahí, ver la solución, ventilar, ver cosas y llegar a un acuerdo, ¿no?”. (Miriam, promotora)

Este nivel de participación, sin embargo, no es gratuito. Se origina en parte por la misma presión de las promotoras para obtener niveles de reconocimiento dentro de la institución.

¿A través de tu jefa, sientes que tu opinión es tomada en cuenta?. ¿Te sientes representada?

“Bueno... Hay veces que no. Pero... como te decía la vez pasada, a veces sentíamos que no. Pero a raíz de la presión que hemos estado haciendo nosotras para que ella pueda informar las cosas que estamos haciendo; porque sentíamos como que había informado los trabajos que estábamos realizando y como que salía que no hacíamos nada, cuando sí estamos haciendo. Entonces, ahora hemos presionado un poco a ella, para que ella informe, entregue un informe diciendo todas las actividades que estamos realizando. Todo eso. Y ahora sí lo está haciendo; porque nos estamos enterando que sí lo están diciendo. Siempre en una conversación con otros equipos que nos reunamos, siempre salen las cosas y te enteras”. (Paola, promotora)

Se trata pues, de una instancia de participación en la que los integrantes de la ONGD confían y que funciona como espacio de distensión de conflictos y de participación.

Las formas de concertar el poder

En este estilo de dirección lo característico es el establecimiento de alianzas de carácter vertical. Estas alianzas son distintas, dependiendo de la persona (jefe, promotor, administrador) y del asunto en cuestión (problemas de menor o mayor gravedad). Esto permite resolver o disimular conflictos, conocer en detalle la magnitud de determinados problemas y distribuir el poder entre los promotores.

En el caso de la ONGD que representa este estilo de trabajo, existen, por ejemplo, conflictos latentes debido a la opción institucional de incorporar en el equipo a personas de la población. Estas personas ocupan cargos directivos que, *usualmente*, son reservados en las ONGDs a personas con un nivel educativo superior. Los conflictos entre “pobladores” y “profesionales” permanecen latentes y son sobrellevados gracias a las alianzas verticales a las que hacíamos mención. El director mantiene entrevistas personales con cada una de las partes y, en virtud de su legitimidad, logra que cada parte man-

tenga su posición en aras del buen trabajo del equipo. De esa manera su capacidad de negociación se pone de manifiesto al lograr que dichos acuerdos se acepten sin necesidad de ser percibidos como una imposición, tanto para la parte afectada como para la parte beneficiada.

En cada una de las alianzas establecidas, cada parte tiene una cuota de poder gracias a la posesión de recursos personales. Los “profesionales”, cuentan con su preparación académica y los “pobladores” con su experiencia organizativa y su conocimiento del distrito y de la población. Sólo el apoyo del director y su convencimiento de que es ésta la mejor manera de trabajar por el desarrollo local, logran que estas dos partes se mantengan en armonía. En las alianzas establecidas con él, los “profesionales” han aceptado dejar niveles directivos a los “pobladores” pero han logrado a cambio, gozar de espacios de decisión que les permiten sobrepasar la autoridad de los “pobladores”:

Entonces tú sientes que manejas ese tipo de recursos. ¿Pero tomas decisiones frente a ellos?

“Sí... ¿Sabes qué?. Mira, yo al ubicarme en la Federación y en (otra institución), porque son cargos importantes y claves, o sea, yo siento que se me da la libertad para poder decidir, ¿no?. Y lo que me decía (el director), conversando, que bueno, yo soy la que está más empapada y que yo vea en algunas cosas y decida. Cuando siento que no puedo decidir lo consulto con él”.

¿Con él? ¿y con tu jefa de equipo?

“A ella le informo, pero no le consulto. Cuando hay que consultar algo en equipo y hay que ponerlo, pero... o con (el brazo derecho del director), por ejemplo, que me asesora para esto de la Federación, pero con la jefa no...”

¿No?. O sea, tú tienes otras personas a quienes les consultas cosas en torno a la toma de decisiones.

“Claro, con respecto a la Federación, (a las instituciones), yo tomo decisiones. cuando hay que tomar, yo tomo. Pero ahí en esa instancia, vamos (el director) y yo”.

¿A tu jefa solamente le informas?

“Sí”. (Cecilia, promotora)

Si el director optara explícitamente por una de las partes o no tuviera niveles de mediación entre ambas, es casi seguro que los problemas entre ellas se definirían en función a los recursos que cada uno controle y exprese; así, las relaciones de poder se podrían manifestar por acuerdos (dependiendo de sus capacidades de negociación) o por imposición.

Nos encontramos pues, ante una *relación de poder concertada* a nivel institucional, en la cual las cuotas de poder que tiene cada trabajador (jefes o promotores) definidas en función a sus capacidades y supervisadas por el director o por la persona de su confianza, permiten que los equipos actúen en la perspectiva institucional y con ciertas ventajas para efectuar su trabajo en mejores condiciones.

El hecho que participen todos los jefes de equipo en el comité directivo facilita el proceso de comunicación, acuerdo y concertación entre todos sus miembros. El estilo de dirección representativo no es definido por una relación social y participación institucional igualitaria, sino por la capacidad de sus líderes para distribuir el poder de tal manera que los subordinados puedan sentirse parte de las decisiones y no objeto de éstas.

b. La modalidad selectiva de dirección: el poder no concertado

El estilo selectivo de dirección se caracteriza por formas de gestión que, implícita o explícitamente, favorecen o generan ventajas a cierto tipo de personas en desmedro de otras, ya sea por la valoración de su status al interior de las ONGDs (socios, jefes, administradores, responsables, etc.) o por ser parte de un grupo o círculo de poder visiblemente establecido (comité directivo, junta o asamblea de socios, áreas o espacios de coordinación, administración o investigación).

Los niveles de representatividad en los espacios de decisión más importantes son exclusivos de estas personas y esto les permite trabajar en condiciones favorables a sus intereses debido a las cuotas de poder que adquieren institucionalmente. Por eso, los comités directivos están integrados principalmente por los socios y sus funciones no son necesariamente representativas de áreas de trabajo o equipos de promoción.

La percepción que tienen los equipos entrevistados sobre este estilo de dirección se expresa en sus relatos bajo un sistema de oposiciones: comité

directivo-equipo de promoción; socio-no socio; empleador-empleado; director-jefe de equipo o director-promotor; jefe de equipo-promotor. Este sistema refleja en gran medida la sensación de exclusión que perciben estas personas dentro de los espacios de decisión. Las posibilidades de participación o representación se conciben difíciles o conflictivas, a no ser que se asuman estrategias (bloques o alianzas) que permitan condicionar dicho poder establecido.

Prácticas excluyentes en las relaciones laborales y sus repercusiones en el trabajo de promoción:

Las pugnas de intereses y perspectivas son parte de la vida laboral en cualquier tipo de organización y dan lugar a cambios en la organización y el funcionamiento institucional. Pero en una organización con un estilo de dirección selectivo dichas pugnas no se efectúan dentro de relaciones de poder concertadas y terminan favoreciendo sólo a aquellas personas con mayor poder visible.

Los cambios en la institución se producen principalmente por acción y decisión de los grupos de poder establecido (comité directivo, asamblea de socios) y no necesariamente responden a los intereses de las personas que no tienen ingerencia en ellas. La idea de representatividad pues, está ausente:

En tu institución ¿cuál es la instancia de nivel más alto, dónde se toman las decisiones?

“El comité directivo”.

¿Tú sientes que de alguna manera estás representada como empleada de la institución en el comité directivo?

“No, no, en absoluto, no me siento representada”.

¿Cómo percibes este comité directivo?

“Como grupo... O sea, con poco interés en la institución, en el avance de la institución y con poca... hasta con poca capacidad, diría yo”.

¿Poca capacidad para qué?

“Para dirigir.... Sí. Y por otro lado... con poca capacidad y por otro lado de ser... poca voluntad para hacerlo también. Poco interés. Los intereses no son esos exactamente...”. (Mirtha, promotora)

En este estilo de gestión el poder se presenta en “bloque” o, como diría Mirtha, “en grupo”, a través del comité directivo u otra área importante de coordinación y decisión, como por ejemplo, la asamblea de socios o la ad-

ministración.

“..Uno de los problemas que tenemos son las decisiones en el equipo. A nivel del grupo, ¿no?.

¿No se toman en conjunto?.

“No se toman en conjunto. Vienen ya las directivas, las decisiones. De repente, para que tú lo puedas entender, porque siento que hay un montón de cosas. Es que la estructura de (la institución) funciona, como en otras instituciones, los socios y los no socios. El comité directivo y... bueno, el director, qué sé yo, hacen las propuestas, para ser conversadas a nivel de los socios. Entonces, luego de eso, vienen ya las directivas, qué sé yo, algunas consideraciones ya a todo el equipo.

Entonces, tú puedes decir: No estoy de acuerdo con ello. No me parece. Pero eso ya ha sido un acuerdo de los socios. Entonces, por más que tú sustentas tus propuestas, mínimamente te las escucharán, pero eso no va a modificar, de ninguna manera, las decisiones que ya han sido tomadas, ¿no?..”. (María, promotora)

Este tipo de organización genera en los promotores una sensación de incoherencia entre el discurso democrático y la práctica excluyente, haciéndoles sentir que la consulta de opiniones es puramente formal:

“...Ahí lo que sucede es que hay incluso diversos lenguajes entre los socios y los no socios.

Por ejemplo, hay decisiones que han sido tomadas, ¿no es cierto?. Entonces, se hace una propuesta a nivel del equipo. Entonces tú sabes que los socios van a votar por esa propuesta que ha salido, que va a ser favorable para ellos; para los socios”.

¿Es decir, ustedes tienen todavía posibilidad de votar a favor o en contra de un determinado acuerdo?

“De decir nuestro malestar no más. Porque igualito lo van a decidir ellos”.

¿Tienen voz, pero no voto?

“Así es. O decir nuestro malestar al interior del equipo. Cualquier opinión que nos consulten es una simple formalidad.... Sólo que para no hacerlo así, nos convocan a una reunión, donde nos informan. Por eso te digo, que lo de la democracia no funciona...”. (María, promotora)

Al no sentirse parte de las decisiones que se toman al interior de las ONGDs, los promotores optan por obviarlas, o, simplemente, tratan de trabajar con sus propios criterios, aunque no sean los que la institución prescribe para sus

integrantes.

“...en general la organización de (la institución) no es la más conveniente, sobretodo el sistema de elección. Yo siempre he pensado que uno de los puntos débiles de esta institución es la forma como está diseñada su elección. Eso trae muchos problemas. Nosotros, por ejemplo, cuando estábamos trabajando como equipo en (un distrito), éramos pues un equipo que no podía llegar a tener más relación directa con el comité directivo, porque nosotros no participamos de él. Se crearon en una época ciertas instancias de acuerdos. Entonces era muy engorroso llegar al comité directivo. Entonces lo que pasó fue que empezamos a ganar un poco de autonomía, hacer un trabajo más sin tomar en cuenta las decisiones del comité directivo, hasta que se presentó un conflicto.... De repente el comité directivo decía una cosa y chocábamos..”. (Raúl, jefe de equipo)

Entonces ¿tú no te sientes representada al interior del órgano que toma las decisiones?

“No. De ninguna manera”.

¿Cómo impacta eso en tu trabajo de promoción?

“Hay, como podría decirse, como dos mundos. Dos mundos en uno, ¿no?: el mundo de la institución, de las cosas que se puedan hacer acá y el mundo, que cada uno tiene a nivel del trabajo de promoción.. Entonces se va construyendo otro mundo de relaciones entre... en la promoción básicamente. El trabajo con las señoras. Haces tu trabajo. Te esfuerzas más. Te quedas más tiempo con ellas. Planificas. Organizas. Ya te metes más en la dinámica del trabajo de promoción y eso es lo que mucha gente ha cambiado hace mucho tiempo. Entonces ya los problemas institucionales quedaban... sí, quedaban de lado. Ya cada uno hacía su propia dinámica de trabajo”. (María, promotora)

La expresión “Como dos mundos...” no puede ser más elocuente para indicar el desencuentro entre lo que se decide en el ámbito de la ONGD y lo que se hace en el trabajo de promoción. María se siente más útil en el ámbito de la población; es por ello que se queda más tiempo trabajando con las señoras, y es en dicho espacio donde despliega su mayor esfuerzo; planificando, organizando con ellas. Entiende, pues que... “*se van construyendo un mundo de relaciones... en la promoción*”, en oposición al mundo de la ONGD, en la cual no se siente partícipe ni reconocida en su trabajo, ya que sólo se le informa lo que tiene que hacer y no se consulta su opinión sobre deter-

minadas decisiones que son de su competencia.

Este estilo de gestión es selectivo, porque se afianza en grupos de personas con poder visible y sus énfasis institucionales responden a esos intereses. En la práctica, sólo toma en cuenta la opinión de los directivos y socios y se incentiva el trabajo de algunas personas obviando, consciente o inconscientemente, a aquellas que no tienen poder visible.

“...Y otro punto que me parece importante es el hecho de que entre los socios se levanten mutuamente”.

¿Cómo es eso?

“De repente... Así le dicen... el levantarse, el promocionarlas. Y eso es muy evidente. Entonces yo siento que no te dan la posibilidad, las condiciones a todos por igual, ¿ya?. Siento que hay mayor preferencia para... Bueno en su lógica, pues, si son socios tienen que darle la... las mejores posibilidades a ellos. Pero siento también que una actitud institucional es no promocionar al equipo, no ser democrático con todos. Hay siempre la sensación de que están favoreciendo a unos y a otros no. Por todas las cosas que suceden, ¿no?.

¿Y eso es muy evidente?

“Eso es muy evidente. Evidente...”. (María, promotora)

El poder invisible: formas de contrarrestar el poder establecido:

Los recursos sociales o económicos de algunos jefes de equipo o promotores que no tienen acceso a las instancias de dirección y decisión más importantes, pueden generar cambios en la estructura organizacional. Ciertos individuos o grupos, en una situación de desventaja frente a estas instancias tienen posibilidades de cambiar la situación en favor a sus intereses. También aquí el establecimiento de alianzas es el camino para enfrentar un poder que les es adverso.

“Entonces cuando me hacen jefe, hemos tratado de concertar la cosa en el equipo. Entre todos. Un poco para hacer un bloque y conseguir mayor espacio. Yo creo que a estas alturas probablemente estemos en condiciones de dar un paso adelante. Pero después de muchísimo tiempo. Creo que después que ha habido cierto reconocimiento del equipo. O sea el equipo se ha convertido, tengo la impresión, de ser el “patito feo” de la institución. Se ha convertido, en algo así como algunos dicen: se

ha convertido en la vedette... El equipo ahora tiene resultados más presentables, porque yo veo que la gente anda presentando la experiencia. Se ufanan. Tengo la impresión que algunas gentes... No sé. Tengo la impresión. En todo caso son resultados presentables. Son buenos resultados, a juzgar por los miembros del comité directivo. Entonces eso creo que nos puede dar la autoridad para presionar y tener un mayor control de los recursos". (Raúl, jefe de equipo)

Pasar de una situación desfavorable a una situación favorable no es algo sencillo, sobre todo si en una institución los canales de discusión y toma de decisiones se concentran en pequeños grupos o en algunas personas. La estrategia para lograr mayores prerrogativas se fundamenta en *alianzas, en este caso horizontales*, ya que se trata de los integrantes de un equipo de promoción. Estas se basan primordialmente en los logros conseguidos por el equipo con la puesta en marcha de su proyecto. Ese es el recurso social más importante que les permite obtener mayor poder (por ahora invisible) para negociar acuerdos con las instancias superiores (poder visible).

Contrariamente, aquellos que no dispongan de esos u otros recursos, en la perspectiva que estamos señalando, tendrán serias dificultades para conseguir ventajas. Así, se sentirán, objetiva o subjetivamente, dependientes o con mayores condicionamientos frente a las decisiones de los que sí hagan evidentes la posesión de recursos (directores, jefes u otros responsables).

También podría suceder que algunas personas estuviesen en capacidad de revertir y condicionar el poder establecido. Pero, si no generan alianzas o bloques de poder para conseguir dichos objetivos, pueden ser vistos como competencia y por lo tanto podrían ser "bloqueados" por otros grupos de poder para que, tarde o temprano, se desmoralicen o renuncien.

"... Entonces aquí lo que se ha visto es que si hay una persona... ingresa una persona, que puede desestabilizar el orden, las estructuras, es un peligro. Entonces todos, de alguna manera, van a contribuir para que esa persona o se vaya o termine asumiendo una actitud de "bueno hago las cosas que puedo y ya no me mato por la institución". (María, promotora)

En el caso que hemos analizado el bloque de poder que representa a los socios no es homogéneo. En él se pone de manifiesto una combinación de alianzas verticales y horizontales, ya que no todos los socios tienen el mismo

status ni los mismos recursos. Allí, las relaciones de poder están sujetas a las capacidades personales de quienes las integran. En estas situaciones, los recursos que poseen los socios son más relevantes en las relaciones de poder. En ese sentido, para evitar el resquebrajamiento institucional, los socios tienen que intentar acuerdos por intermedio de negociaciones informales entre grupos y personas. De esa forma, tratarán que los poderes que allí se concentren no se perjudiquen por las ventajas que cada individuo o grupo posee. Esta situación es caldo de cultivo para los “amarres”, “arreglos por lo bajo” y acuerdos informales entre las personas con niveles de poder similares:

“..Ahora. Yo te digo una cosa, con toda sinceridad, ¿no?. O sea, yo por lo menos soy muy maniática de los criterios; pero el problema es que yo siempre funciono en el debe ser y las dinámicas en una institución como la nuestra, donde todavía funcionan cosas muy primarias, no funcionan con la cuestión de criterios más objetivos o racionales... Por lo menos explicitados. O sea, yo sí sé que ha habido una lógica en la elección de ese comité directivo. Pero es una lógica más en ¿con quién puedo trabajar?; ¿con quién puedo...?, ¿no?. Yo interpreto, porque no ha habido criterios para proponer. Ahora, ésa es una de las cosas que, personalmente, me cuestan trabajo, todavía, aceptar. ... son criterios que obedecen a... bueno, ¿con quién puedo hacer grupo?, ¿con quién me puedo sentir más en confianza?, ¿con quién puedo tener menos roces?, ¿con quién puedo posibilitar una dinámica de grupo?. Y yo creo que eso obedece a un momento que vive la institución”. (Jeny, jefa de equipo)

Las instituciones que funcionan bajo el criterio de selectividad, no tienen espacios reales de participación y resolución que permitan a todos sus miembros niveles de representatividad. Esto hace de la organización un espacio definido por criterios individuales, por estilos propios, por la imposición y la fuerza de quienes ostenten mayor poder. El equilibrio institucional está sujeto a esa forma de poder selectivo, que si bien puede funcionar para los intereses de determinados grupos, es probable que sus alcances perjudiquen, a la larga, el trabajo de promoción, debido a la falta de acuerdos entre sus miembros que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

“Una institución donde hay mucho desorden, mucha desorganización, las cosas muy del momento, muy informales y donde, de alguna manera, se ha creado un estilo, también muy... muy poco racional, diría yo; donde todo se puede permitir. Como que aquí se puede dar todo y

finalmente, va a ganar el que tiene más fuerza. Así, ¿no?. No hay algo muy claro en cuanto a los criterios, las pautas; donde tú sepas que te atienes a tales cosas o a tales otras, en tal situación; sino como que aquí todo se puede dar, ¿no?. O sea, tú puedes esperar cualquier cosa". (Mirtha, promotora)

En este marco social donde no hay reglas claras para todos sus miembros, la salida frente a determinados problemas es la imposición y difícilmente el consenso.

c. *El estilo de dirección vertical: el poder autoritario*

Este estilo de dirección se caracteriza por la concentración del poder en manos de una o dos personas, quienes además integran el comité directivo. Este último, al no reunirse periódicamente, es percibido por los demás miembros como funcional a los intereses de estas personas.

El comité directivo tiene una función básicamente evaluadora, consultiva y electoral. Es ahí donde se definen aspectos de financiamiento y de rotación de cargos importantes; por ejemplo, la decisión de elegir al director o al subdirector. Este espacio podría asemejarse de alguna manera al sistema de socios que tienen otras ONGDs.

La toma de decisiones se concentra en el director o subdirector y toda la dinámica institucional se organiza en función de ellos. De esa manera, las reuniones de equipo, en las cuales participan los equipos de promoción, se convierten en el lugar donde los promotores únicamente informan lo que hacen, pero no tienen grados de decisión sobre aspectos importantes del trabajo que llevan a cabo. Lo vertical de la relación se manifiesta en *la aceptación del poder establecido* por parte de los subordinados y en su incapacidad para generar estrategias que alteren los mecanismos que consideren inadecuados para sus actividades de promoción.

La concentración del poder: manifestaciones de la verticalidad en las prácticas laborales:

Al igual que en el estilo de dirección selectivo, en el estilo vertical no existen niveles de representatividad que tomen en cuenta los intereses de las

personas que no acceden a los espacios de decisión más importantes.

¿Tú te sientes representado en esta instancia?

“No”.

¿No?. ¿Hay alguna instancia, al interior de la institución, en la cual puedas llevar tu voz, si tienes algún inconveniente, algún problema o algún aporte que hacer?

“No, no. Ahí lo que hay son reuniones de equipo. En las reuniones de equipo, las evaluaciones periódicas que se hacen, y ahí solamente uno opina”.

¿Y es importante esto de las evaluaciones?. O sea, ¿ahí efectivamente puedes hacer llegar tu opinión...?

“Bueno, de hacer efectiva... no es efectiva, porque no se decide, ¿no?. Es una opinión, una evaluación y ahí quedó. Los que deciden son los directores o el Comité Directivo”. (Javier, Promotor)

Los niveles de autonomía que puedan tener los equipos, promotores y responsables son mínimos, y se esclarece como principio explícito que ningún miembro puede tomar decisiones importantes ni de representación si no es con la autorización o permiso del director o subdirector.

...¿ni el promotor, ni la promotora representan a la institución?

“No, pues”.

El director, ¿te deja márgenes de autonomía para realizar tu trabajo?

“No. Es una autonomía bien restringida”.

¿Por qué?

“¿Por qué?. Porque yo no determino nada. Si yo quiero apoyar a una base, primero tengo que consultarlo. Por ejemplo, tienes un tope en los gastos; yo sé que hay 20 soles, pero sé que es insuficiente para las actividades de esa base.[...]. Si no tienes un fondo, por llamarlo así, en cierto momento, no puedo determinar el apoyo a tal base por su aniversario. Para que sea bonito, sea agradable, estén alegres un momento, busquemos varios espacios, hay que llevar un buen equipo para que se olviden de muchos conflictos y sean más colectivos. No tengo esa posibilidad, ¿te das cuenta?...”. (Javier, promotor)

La consulta y la información a las instancias de dirección será permanente pues no existen sistemas de delegación de decisiones formalizadas de acuerdo a criterios organizacionales. Por esto definimos esta modalidad institucional de gestión como un estilo vertical y autoritario.

Los directores, para fortalecer dicha relación vertical, tienen ingerencia directa sobre las actividades de los equipos de promoción y hasta pueden realizar algunas actividades junto con ellos. De esa manera obtienen mayor conocimiento sobre lo que se realiza en el ámbito de la población beneficiaria.

A pesar que las relaciones están pautadas de acuerdo a esta verticalidad institucional, hemos observado que los promotores pueden influir en las decisiones que toman los directores a través de dos mecanismos. El primero, los informes que presentan en las reuniones institucionales; el segundo en los recursos sociales valorados por la ONGD (experiencia política y organizacional) que determinados promotores controlan. El manejo de estos recursos les permitirá ganar cuotas de poder, que favorecerán cierta autonomía en su trabajo y la posibilidad de condicionar algunas decisiones de los directores.

“... Todo se consulta para que los directores tengan conocimiento. Se señala, se indica... Pero generalmente conmigo no discuten, (se refiere a la dirección) como pasa con otros equipos, con otros promotores, que sí discuten. Conmigo no discuten nada. Después bueno, sí me piden informes .

¿Y ellos son conscientes de que tú tienes un manejo..?

Ah, sí. Ellos sí son conscientes de eso. No pasa lo que pasa con otros compañeros, que tienen que discutir para ir a hacer un trabajo de promoción. Tienen que compartir opinión y llegar a acuerdo”.

¿Alguna vez, con alguna de tus acciones, has cuestionado implícitamente los acuerdos al interior de tu institución?..

“Sí, sí...”

¿Cómo así, por ejemplo?

“O sea, soy claro. Yo tengo una relación dirigencial. Y ellos tienen una relación institucional. Bueno, entre esta relación que yo tengo, que es dirigencial, y la relación institucional hay diferencias, por la responsabilidad que tengo. Bueno... yo soy de la zona, soy dirigente. [...] Yo soy autónomo. Al margen de las decisiones institucionales, afuera en el distrito yo mantengo mi autonomía”. (Javier, promotor)

Los niveles de poder visible de este promotor se deben a su experiencia dirigencial y política y a que es una persona que conoce muy bien las organizaciones de la zona. Los directores valoran altamente estos recursos que maneja ya que la opción institucional es fortalecer las organizaciones populares del distrito. Ese recurso le permite al promotor niveles de autonomía

frente a las decisiones institucionales. No obstante, su capacidad para resolver aspectos que competen específicamente a la institución es muy limitada. Por ese motivo, en el ámbito de la ONGD, su poder sólo se muestra invisible ya que no ha podido cambiar los criterios institucionales con los que no está de acuerdo.

Los conflictos que pudieran existir por esta forma de gestión (por ejemplo, problemas de representatividad), se dejan de ver o pasan a un segundo plano, debido a la crisis económica que actualmente atraviesa la institución. Cualquier crítica o estrategia planteada en grupo podría afectar la estabilidad institucional y, por ende, el puesto de trabajo, por eso, si bien se reconocen estos problemas, sólo se cuestionan de manera informal. De esa forma, todo lo que hacen los promotores o responsables termina respondiendo a los criterios y a lógica organizativa que plantea la dirección. Esto resulta claro en el testimonio de Teresa:

¿Tú estás de acuerdo con esta orientación que tiene el comité directivo?

“Mira, yo... sí. En líneas generales sí”.

¿Y en líneas no tan generales?

“No. Mira, yo a veces tiendo a ser muy práctica, pues, si la gente necesita esto y nosotros lo podemos dar, hay que hacerlo, ¿no?. Entonces no me pongo a pensar más allá: qué va a pasar, qué no va a pasar”.

¿Tú crees que esa forma de dirigir puede estar obstaculizando el trabajo de promoción?

“En algún momento me parece que sí. Sí. Me parece que sí. Pero así se ha movido siempre (la institución) y probablemente por eso es que mantenga el perfil que tiene acá. Ahora, yo me doy cuenta que en comparación a los otros años, ha ido variando. Ha ido siendo más flexible, en ese sentido. Ha ido dando más autonomía a los responsables de los... a que la decisión que tomen, sea asumida. Está cambiando en ese sentido, poco a poco”.

¿Te consideras representada dentro de la instancia principal de la toma de decisiones?

“Bueno, mira, en cierta forma. O sea, en cierta forma, yo me siento bien con la dirección que tengo; pero hay algunas cuestiones, que más van por el lado de.... no sé si decirle, de la relación o de la forma cómo tú actúas. Yo hago muy buenas relaciones con la dirección, no es que... en algún momento no se sienta uno representado, sino más bien, se sienta que eres... eres la otra parte; que no estás ahí, ¿no?. Pero son

cosas muy pequeñas. No son cosas muy graves en lo personal. Te estoy hablando en lo personal”.

¿Y en general, tú crees que eso...?

“En general, hay algún malestar. Yo sí veo un malestar. Por diferentes razones, que me imagino que la dirección.... No. Sé que la dirección está revisando, para ver cómo superarlas, ¿no?. Yo las veo más por el lado de la crisis. La crisis es tan dura, tan difícil. Al promotor o al trabajador en general, cada vez se le arrastra a cuestiones personales, a cuestiones cotidianas, a cuestiones de sobrevivencia; que pareciera, que no estás con el mismo compromiso que tuviste antes en el trabajo”.

(Teresa, promotora)

La ambivalencia en las respuestas de Teresa frente a los problemas institucionales, se expresa en la priorización de alternativas de tipo personal (“tiendo a ser muy práctica”... “Entonces no me pongo a pensar más allá: qué va a pasar, qué no va a pasar”, “Yo hago muy buenas relaciones con la dirección”), en desmedro de la solución colectiva (“En general, hay algún malestar. Yo sí veo un malestar. Por diferentes razones”). Existen problemas pero no pueden ser cuestionados porque *“así se ha movido siempre (la institución) y probablemente por eso es que mantenga el perfil”*. La aceptación de este estilo de dirección se sustenta por un lado, en los acuerdos implícitos con los directores y, por otro, en los problemas económicos por los que atraviesa la ONGD. Este sería el tipo de situaciones que Javier cuestiona al interior de la institución, definiendo este estilo como “conciliador”, el cual no apunta al cambio en la gestión institucional, sino más bien a su mantención.

¿Y tú dirías que hay malestar actualmente en la institución por esta cuestión?

“Yo creo que hay niveles de malestares. Pero no hay, no hay un malestar generalizado; malestar siempre los hay. No son como la de subvertir la situación”.

¿Pero se ha modificado parcialmente la situación?

“No. No tanto ah. No tanto”.

¿Es decir, hay una o dos personas que deciden las cosas que se hacen?. ¿Eso genera particularmente algún malestar en tu trabajo de promoción?

“Sí”.

¿En qué sentido?

“¿En qué sentido?. En el sentido de que no hay un trabajo homogéneo, ni un compromiso homogéneo. O sea, mientras el esfuerzo que podamos

hacer por un lado, por el otro no hay. No hay... no hay el esfuerzo para llegar a una meta, ¿no?.”

¿Y eso con qué tiene que ver para ti?

“Tiene que ver con la conciliación que hay, pues; con la conciliación que hay de la dirección con el promotor. Y desde el punto de vista político con el manejo populista; el manejo populista”.

¿Tú dirías que hay alianzas de poder, entonces?

“No. No hay alianza, sino lo que hay es una especie de conciliación; una especie de conciliación, que hace daño”.

¿Y a qué te refieres con esto de la conciliación?

“Sí pues. Es una relación más de la dirección con las personas, ¿no?; con el promotor. O sea, no es una figura de pelea por poderes; sino es una figura de: “Bueno, pues, falló, ¿no?; y... bueno, no lo hizo... bueno, así es”. Y se quedó ahí”. (Javier, promotor)

Las alianzas permiten la formación de grupos para lograr determinados objetivos. En ellas tenemos a sujetos activos en pugna de intereses que a la larga pueden transformar parte de la organización institucional con la que no están de acuerdo. Lo contrario genera pasividad e indiferencia ligadas a intereses personales. Así, los cambios son mucho más lentos y difícilmente representan las demandas de todos los integrantes adversos a este tipo de gestión.

Hemos tratado de entender cómo una situación de precariedad económica a nivel institucional y concentración de poder en manos de un reducido grupo de personas, no genera respuestas en los promotores, como sí ha sucedido en los anteriores casos analizados. El conflicto en sí mismo no es negativo; los conflictos evidencian necesidades de cambio que deben ser canalizadas positivamente. Para ello la capacidad de negociación es vital frente a este tipo de problemas.

3. RETOS Y DESAFIOS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ONGDS

El interés que existe en las ONGDs sobre el tema de la gestión institucional, principalmente entre sus directivos, funcionarios y jefes de equipo, está estrechamente ligado a la irrupción del liberalismo en el mundo y a las nuevas exigencias de las entidades de cooperación internacional que demandan mayor rigurosidad en el logro de resultados para posteriores financiamientos.

Estamos convencidos que, si bien la capacitación en gestión institucional es importante, la manera como se asuma dicha gestión en la práctica lo es más. Esta reflexión y análisis no puede sustentarse únicamente en los criterios de la “eficiencia”, el “mercado”, y la búsqueda del supuesto “cambio deseado”. Los discursos, principios y objetivos institucionales y el tipo de relaciones que se construyen al interior de las ONGDs y con la población, son elementos que deben ser tomados en cuenta para que los criterios técnico-administrativos no se conviertan en plantillas o manuales de dirección cuya aplicación pareciera más una imposición que un aporte al desarrollo institucional.

La capacitación en sí misma o el manejo de criterios técnicos, no solucionarán los problemas de “selectividad” y “verticalidad” que hemos encontrado en la manera de dirigir los proyectos e instituciones. Se requiere instancias de dirección capaces de distribuir el poder y la información, de generar confianza y de llegar a acuerdos, de *destinar tiempo al fortalecimiento de los recursos humanos y no solamente a la supervivencia institucional*. Sólo así trabajaremos en una perspectiva de inclusión, democracia y participación que a mediano plazo mejorará el trabajo hacia afuera con la población, lo que, en última instancia, es la razón de la existencia de tantas ONGDs en el Perú y América Latina.

Creemos que el estilo de dirección representativo nos da algunas pistas de lo que podría ser un trabajo colectivo que permita a todos sus integrantes *sentirse parte del proyecto institucional*. Lo único que pueden propiciar los criterios de “selectividad” y “verticalidad” son los problemas —bastante conocidos— que padecen los partidos políticos y las empresas capitalistas con criterios administrativos oligárquicos. Si las ONGDs se presentan como actores alternativos y críticos de modelos societarios, se tiene que empezar “por casa”. Si no hay capacidad para revertir estas situaciones, no podemos plantear a los sectores populares principios que no vivimos ni experimentamos.

BIBLIOGRAFIA

BALLON, Eduardo

- 1992 "La organización y participación popular: enfoques y experiencias desde las ONGD's". En: Zolezzi, Mario (ed), *La promoción al desarrollo en el Perú*. DESCO. Lima.

BEAUMONT, Martín y ROSSEL, Alejandra

- 1992 "Las ONGDs en el Perú: Elementos para un balance crítico". En: Zolezzi, Mario (ed), op. cit.

BOMBAROLO, Félix y Otros

- 1992 *El rol de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en América Latina y el Caribe*. FICONG, Buenos Aires.

CARABEDO, Baltazar y PILLADO, Armando (compiladores)

- 1993 *Cooperación internacional ONGD's y desarrollo*. SASE. Lima.

DIAZ-ALBERTINI, Javier

- 1989 *La promoción urbana: balance y desafíos*. DESCO, Lima.

ELIAS, Norbert

- 1982 *Sociología fundamental*. GEDISA, ESPAÑA.

GIANOTTEN, Vera y Ton de WIT

- 1988 "Promoción rural: mitos, realidad, perspectivas". En: Anke van Dam, Jan Ooijens, Gerhard Peter (redactores), *Educación popular en América Latinas*, CESO Paperback N° 4, La Haya.

GOFFMAN, Erving

- 1959 *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu editores, Buenos Aires.

HICKSON, David J. y Arthur F. McCULLOUGH

- 1984 "El poder de las organizaciones". En: G. Saleman y K. Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, F.C.E. México.

LARREA, José Enrique

- 1989 *Poblaciones urbanas precarias: el derecho y el revés. (El caso de*

Ancieta Alta). Serie: creación, SEA, Lima.

LARREA, José Enrique

1991 "Testimonio personal". En: Nancy Palomino (editora), *Los discursos y la vida, reflexiones de un encuentro entre educadores populares y promotores*, E.F.P.-TAREA, Lima.

MASKREY, A, y ROCHABRUN, G. (Ed).

1990 *Si Dios hizo la noche sin Luz. El manejo popular de tecnologías*. ITDG. Lima.

MANRIQUE, Nelson

1988 "¿A dónde va la promoción campesina?". En: *Debate Agrario* N° 4, CEPES, Lima.

NEWBOLD A., Richard

1983 *Energía y estructura. Una teoría del poder social*. F.C.E., México.

PADRON, Mario

1988 "Los centros de promoción y la cooperación internacional al desarrollo en América Latina. El caso peruano". En: Mario Padrón (editor), *Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en el Perú*, PREAL-DESCO, Lima.

PALMA, Diego

1988 "Presupuestos teóricos de la promoción". En: *Derecho, promoción social y sectores populares urbanos*, Cuadernos DESCO N° 10, Lima.

ROCHABRUN, Guillermo

1992 "Del mito proletario al mito popular (notas para el caso peruano)". En: Adrianzén, Alberto y Ballón, Eduardo (editores), *Lo popular en América Latina ¿una visión en crisis?*. DESCO. Lima.

RUIZ-BRAVO, Patricia y BOBADILLA Percy

1993 *Con los zapatos sucios. Promotores de ONGD's*. ESCUELA PARA EL DESARROLLO. Lima.

SANTUC, Vicente

1988 "De un programa coyuntural a una institución estructural: EL CIPCA". En: Mario Padrón (editor), *Las organizaciones no gu-*

bernamentales de desarrollo en el Perú. PREAL, DESCO, Lima.

SIME, Luis

1991 "Notas para un balance del discurso de la educación popular en el Perú". En: Nancy Palomino (editora), *Los discursos y la vida, reflexiones de un encuentro entre educadores populares y promotores*, E.F.P.-TAREA, Lima.

TARANGER, Marie-Claude

s.f. "Poder enunciar el poder". En: M. Vilanova (editora), *El poder en la sociedad. Historia y fuente oral*, Barcelona.

URBANO, Henrique

1991 "Poder y violencia en los andes. Apuntes para un debate". En: *Poder y violencia en los andes*, C.E.R.A., Bartolomé de las Casas, Cusco.

VELA, Jaime

1990 "Ser promotor no es oficio fácil". En: *RURALTER*, N° 7, Revista de desarrollo rural alternativo, CICDA, Lima.

ZOLEZZI, Mario (editor)

1991 La promoción del Desarrollo en el Perú. DESCO. Lima.