

## **La escucha en el Tercer sector : realidad y mundos posibles**

### **1. Estado actual de la escucha en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

**Dadas las características del sistema global que reúne a la humanidad en el siglo XXI, el Tercer sector tiende expandirse ya como necesidad, ya como consecuencia inevitable de todo aquello que el capitalismo va dejando en sus márgenes cada vez más amplios y crecientes.**

**En el marco del CENES nos proponemos observar y estudiar las peculiaridades que aquejan hoy a las ONGs de países como el nuestro. En ese contexto, entendemos como imperiosa una comunicación eficaz y enriquecedora entre quienes representan a las organizaciones de ambos lados del mostrador: tanto trabajando en ellas como siendo receptores de los servicios brindados. Claro está que son los usuarios los protagonistas del sector social. Nuestro interés por la voz de este agente económico marginal, epicentro de todo trabajo humanitario, surge a causa del silenciamiento que atraviesa debido a circunstancias coyunturales como también a rasgos propios del Tercer sector. Alrededor de los márgenes del sistema económico global se funda infinidad de organizaciones sin fines de lucro, no gubernamentales<sup>1</sup>, cuya búsqueda está orientada a menguar todas aquellas inequidades que el orden ecuménico genera. De ese modo, existe a nuestro alrededor una cantidad y variedad de ONGs y afines que acaso en su mayoría ignoremos. Las mismas se ocupan de problemas ambientales, educativos, de desarrollo comunitario y apuntan a acompañar a determinada población objetivo cuyo atributo común es la vulnerabilidad, o a valores sociales que el consumismo deja de lado sin reparo. De este modo, nos encontramos con instituciones que se dedican escoltar a la infancia de los sectores más humildes, o a la tercera edad en general, a personas privadas de su libertad o a desocupados, como también a ciudadanos que habitan villas-miseria en las que es moneda común la necesidad como urgencia. El foco de estas instituciones es, en resumen, sanar las patologías del sistema capitalista, el maremágnum de externalidades negativas que su globalidad desperdiga por aquí y por allá. La cantidad de ONGs, Asociaciones civiles e instituciones similares<sup>2</sup> hacia**

---

<sup>1</sup> Obsérvese, como dijera Pablo Levín en su pertinente artículo, 'El progreso social desde la perspectiva del "Tercer sector": ¿Quién planifica a quién?': la doble negación, no hay fin de lucro, no hay emparentamiento con las instituciones al frente de los gobiernos.

<sup>2</sup> Al concentrar nuestra atención en la voz del usuario estaremos pensando en ONGs, asociaciones civiles, fundaciones y todo tipo de organización no gubernamental ajena tanto al sector público como al privado que podríamos agrupar en el conjunto de lo que hoy se denomina Tercer Sector.

finés de 2003 ascendía en todo el territorio nacional argentino a 9.298, una de cada tres de esas organizaciones no gubernamentales se insertaba en el espacio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia homónima. Esto sugiere una gran concentración demográfica que se relaciona con nuestra estructura socio-económica, problemática siempre, conflictiva, desde su lejana conformación en nuestro Estado-Nación. Actualmente, según la página del CENOC<sup>3</sup>, contamos en nuestro país con 16.904 organizaciones inscriptas en su base, según el listado actualizado a 2017. Las cifras mencionadas indican que entre 2003 y 2017 hubo un crecimiento del 80 por ciento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Nuestro interés por el usuario en su expresión más amplia y auténtica surgió al inicio de esta investigación por una realidad evidente: el choque de culturas que se da entre los beneficiarios del servicio social y el personal de la institución que lo brinda, de modo generalizado. El germen de este interés es para nosotros la experiencia de Avanzar Asociación Civil que cuenta ya con casi veinte años de experiencia en el otorgamiento de microcréditos y capacitaciones a los sectores de la población de C.A.B.A. con menos recursos. Desde su nacimiento, Avanzar ha sido foco de estudios e investigaciones del CENES, porque consideramos que los microcréditos para emprendedores de bajísimos recursos son un instrumento valiosísimo para la inclusión financiera. Volviendo a la voz de los prestatarios, suele ocurrir, al acercarnos a poblaciones vulnerables que a menudo quien ofrece un servicio lo hace desde un rol social con cierta legitimación, ésta pasa muchísimas veces por los avales académicos y saberes adquiridos por el prestador que el prestatario, sin más, respeta y hasta siente lejanos. Ocurre entonces algo así como la asimetría que se da entre un maestro y sus alumnos. En el ejemplo pedagógico es natural figurarnos a un docente con una jerarquía bien establecida que desempeña su rol a través de la enseñanza y el aprendizaje (dejemos de lado los arcaísmos propios de la educación oficial en su conjunto, tomemos sólo este ejemplo ideal e inevitable del niño frente a su maestro o instructor). Su función irá mermando a medida que los alumnos sorteen etapas exitosamente, habiendo aprendido determinadas destrezas y contenidos. Al fin y al cabo, los logros del maestro pueden traducirse en una independencia cada vez mayor de sus tutoriados. Esto mismo debería ocurrir en toda relación de intercambio: brindamos al otro por el otro mismo y no por el reconocimiento social que puede darnos haber ayudado. Puede sonar muy convincente y hasta lógico; uno, en su fuero interno, puede pensar que no podría ser de otro modo. Sin embargo, una vez que nos acercamos a la realidad de distinto tipo de instituciones vemos que ese 'deber ser' y ese 'desear ser' se golpean una y otra vez contra las paredes de los intereses particulares de los individuos que conforman las instituciones y,

---

<sup>3</sup> Centro Nacional de Organizaciones de la comunidad que depende del Consejo Nacional de Coordinación de las políticas sociales. Es el organismo que se encarga de acreditar y categorizar a las organizaciones de la sociedad civil.

además, con las trabas sociales que implica, por ejemplo, la burocracia, estar al día con el rendimiento de cuentas al Estado y al Sector privado que son, en primera instancia, quienes financian al Tercer Sector ¿a regañadientes?. El tema es arduo y complejo. Así ocurre que las ONGs viven muchas veces demasiado preocupadas por esta constante necesidad de explicarse ante quienes las financian, a los donantes cuyos fondos pueden ser públicos o privados. Esto es así tanto en el mundo desarrollado como en los países en vías de desarrollo. Hay vasta literatura al respecto en lengua inglesa: organizaciones como **Keystone Accountability, Global Giving o Feedback Labs** se dedican a asesorar Ongs de todo el mundo para que hagan un buen uso de sus recursos y puedan escuchar realmente a sus usuarios, conocerlos, saber más sobre sus preocupaciones y sobre los problemas que aquejan sus vidas cotidianas, en vez de dedicar toda su energía a justificar, una y otra vez, qué asignación hacen de los fondos recibidos. Ciertamente es también que las OSC a las que estas firmas asesoran cuentan con un nivel de recursos para asignar a la escucha millones de veces más cuantiosos que los montos a los que podemos acceder en nuestro país e incluso en la región, hablando en términos, por supuesto, generales.

Por otra parte, la tarea de escuchar puede parecer simple mas no lo es en absoluto. Estamos acostumbrados a escuchar opinando, juzgando, sin dejar correr la voz ajena para que muestre sus vicisitudes tales cuales son. Eso ocurre con nuestros seres más cercanos y podemos suponer que se amplía en una comunicación entre individuos que provienen de distintos orígenes sean estos étnicos, sociales, etarios, de género o cualesquiera que imaginemos. Cuanto más ajeno es el otro, mayor la dificultad para una escucha significativa. Adam Smith habla del sentimiento de empatía<sup>4</sup> que acerca a los distintos ciudadanos de un territorio determinado, y lo describe como a la capacidad de sentir como el otro. Ese sentimiento es el que en una sociedad pequeña genera la tendencia al bienestar social general. Pero nada afirma Smith sobre una sociedad más grande y compleja, porque en ella la empatía comienza a encontrarse con muchos obstáculos que obturan el camino hacia dicho bienestar que excede a los individuos y los afecta positivamente a todos ellos. Ponerse en el lugar del otro no es fácil y nuestra sociedad nos muestra en su día a día que no es lo más importante: vivimos rodeados de publicidades que exhiben personas exitosas y felices a las que deberíamos querer imitar, todas ellas con un genotipo marcado insistentemente, exclusivo, excluyente, de una talla que con el paso del tiempo se hace más y más menuda, personas cuyos consumos son la marca en el cuerpo de su bienestar. Esas imágenes que rebasan los ámbitos públicos de las grandes urbes son las que conquistan los inconscientes colectivos y marcan a fuego el deseo de los ciudadanos, tanto de los que tienen o pueden

---

<sup>4</sup> Al respecto puede consultarse *Teoría de los sentimientos morales*.

tener acceso a los consumos propuestos como al de los que con esfuerzos enormes alcanzan algunas de las mercancías ofrecidas como lámparas de Aladino. Sin embargo toda corriente encuentra su contracorriente y a la realidad actual se enfrenta una marea de organizaciones que busca el bien común, que trata de dar una mano a quien se encuentra atascado por un sistema, otra vez, exclusivo y excluyente. Habría que diferenciar, como siempre, las voluntades individuales de las más amplias y anónimas: los individuos que trabajan como voluntarios en el Tercer sector se acercan a él con sus ideales al frente, eso es cierto, tanto, como que la desilusión en muchos casos se acerca en modo temprano y abrupto al tratar diariamente con un claroscuro de grandes esfuerzos y raquíticos resultados: el siempre colisionante universo de las intenciones (e ideas) en la materia de lo real. Otro tema es por qué empresas que viven *en y del sistema* aportan fondos a estas OSC para subsanar una realidad reproducida una y mil por ellas mismas: quizá la serpiente esté mordiendo la cola, pero ése es tema de otro cantar que excede los límites del presente trabajo. Respecto de las donaciones gubernamentales también cabe preguntarnos por qué, ¿no es acaso el Estado quien vela por el bien común de sus ciudadanos según las bases mismas del Estado moderno?, ¿por qué entonces delegar el rol fundante a organizaciones de tan variados caracteres para hacer frente a las problemáticas del desarrollo social?<sup>5</sup> Se trata de cuestiones que debemos seguir indagando si es que queremos que los buenos ideales de los individuos que trabajan con y para las Ongs no sean (o sigan siendo) traicionados por un orden más general e implícito, invisible a los ojos.

## 2. Paréntesis necesario: la invisibilidad de un problema diario

El acto de la escucha no es sino parte de un fenómeno más amplio: el de la comunicación. Los días que corren se ven uniformados por un aspecto innegable: pantallas táctiles, páginas web, redes sociales, un mundo virtual cada vez más amplio y vertiginoso. Los niños hace ya casi tres décadas que son nativos digitales. La realidad produce un choque de culturas, el mundo de lo concreto se enfrenta al de lo virtual y muchos padres se ven aprendiendo de sus hijos respecto de las TICs<sup>6</sup>. Los tiempos que corren ya hablan de y piensan en ciudadanos digitales como consecuencia de la proliferación tecnológica. La ciberciudadanía va ciñendo sus normas a la par con los nuevos avances en materia de comunicaciones, esto quiere decir que su aggiornamento va dándose en la inmediatez de modo tal que nos resulta imposible pensar a los derechos y obligaciones de un ciudadano digital como a un conjunto

---

<sup>5</sup> AL respecto hay una posible respuesta en el artículo mencionado de Pablo Levín.-

<sup>6</sup> Tecnologías de la Información y la Comunicación.-

**cerrado de aseveraciones y prohibiciones. En esto, el sacudón virtual también afecta a las nociones seculares de legalidad.**

**Las nuevas tecnologías de la información alcanzan cada uno de los rincones más remotos del planeta, el bombardeo de las redes se asentó en el orbe como parte del *modus vivendi* global, sin que esto impida la coexistencia de la abundancia y el exceso informativos con el analfabetismo digital y/o comunicacional.**

**La comunicación es, como el comercio y la democracia, un intercambio. En ella no damos cierta cantidad de dinero por un bien o servicio ni nuestro voto a cambio de representación (es interesante pensar con cuánta justicia se realizan los intercambios de cualquier tipo: ¿representa el bien adquirido por determinada suma de dinero los esfuerzos implicados en su producción? ¿es equivalente mi salario a las horas de trabajo actual y pretérito que invierto de mi tiempo útil y finito? ¿ejecuta quien gobierna cualquier jurisdicción un plan de acciones que va por la misma senda en la que se paseaban sus promesas de campaña? ¿qué hacemos cuando los intercambios se dan con tanta distancia del concepto de equidad que el Estado moderno alzaba como bandera?). Al intentar comunicarnos, lo que hacemos lenguaje mediante es expresar enunciados para entregarlos a un receptor, quien decodificará lo dicho o escrito y responderá o no en consecuencia. Qué ocurre en el *mientras-tanto* del mensaje, en la decodificación que hace el receptor del enunciado elaborado por el productor o emisor de lo dicho/escrito. Ocurre la subjetividad de ambos. Inevitable siempre. Una subjetividad que depende de muchas aristas que conforman las visiones de mundo de uno y otro. El intento comunicativo, para ser real y eficiente, debería contar la voluntad de cada uno de los participantes en el intercambio y esa voluntad, para ser total, tendría que darse de dos modos: tratando de hacernos entender por quien nos escucha y tratando de comprender y desentramar lo que el otro nos dice. ¿Es común que eso suceda en las distintas escenas de la vida cotidiana?, trátense de situaciones hogareñas e íntimas como laborales o, incluso, públicas, en medio de un transporte o comprando en los comercios que solemos frecuentar, ¿ocurre la escucha atenta y responsable? No, no es común, no ocurre el acercamiento, la comunión pretendida. El lenguaje es usado como herramienta de intercambio, pese a que en muchos y repetidos momentos de nuestras vidas, lo malgastemos. En situaciones comunicativas que pueden afectar y ser el núcleo de la crianza de un hijo, la enseñanza a un estudiante de la edad que se nos ocurra, la formación de un adulto que se capacita laboralmente, la atención a clientes que deben ser informados sobre un servicio determinado sobre el que están intentando quejarse y las opciones telefónicas no se lo permiten y en muchas otras escenas de lo cotidiano podemos estar seguros de que el lenguaje no está siéndonos útil. La paradoja es que el mundo sigue funcionando aún con estos desfases. Sin**

**embargo, comenzar a ver el problema es parte de su resolución. Decir lo que queremos decir a quien se lo queremos decir, en el momento que elegimos para hacerlo puede ser un objetivo tanto individual como colectivo si buscamos una mayor calidad de vida tanto individual como institucional. Trabajar sobre este aspecto no puede más que enriquecernos. Y, si en alguna de las esferas sociales que nos afecta, nos encontramos con quienes son incapaces de hacerse a la idea porque sus voces se encuentran obturadas por coyunturas sociales determinantes, no podemos más que brindarnos a la noble tarea de acompañar el descubrirse y el consecuente alzamiento de esas voces hasta hoy silenciadas por un mundo en el que la inequidad se reproduce.**

**Los problemas de comunicación en el mundo actual, omnímodos, nos cercan de modo tan evidente que terminan siendo desestimados por las mayorías. Pese a sus efectos colaterales.**

### **3. Los nombres y su entorno**

**Volviendo al asunto puntual de las organizaciones de la Sociedad Civil, queremos destacar un aspecto que merece especial relevancia: el de los nombres. Toda mirada crítica implica un cuestionamiento sobre éstos, dado que las formas en que nombramos guardan consigo y a veces hasta ocultan aristas fundamentales de lo que se está diciendo. Las palabras generan símbolos y los símbolos están en la raigambre de las conductas sociales. Entonces, ¿decimos 'inmigrante' o 'extranjero'? ¿cuándo empleamos cada término? ¿por qué nombramos de este modo o aquel ante circunstancias análogas?, ¿elegimos pronunciar la palabra 'alumno' o el vocablo 'estudiante'? ¿somos atendidos como 'pacientes' o simples 'clientes' de la salud y la salud mental? Es interesante y muchas veces sorprendente detenernos en los hallazgos que pueden desprenderse de nuestra habla cotidiana. Otra vez, volviendo al tema del presente trabajo, pensemos un poco en las OSC, ¿cómo denominan éstas a sus usuarios? La respuesta es amplia: beneficiarios, clientes, prestatarios, población objetivo, constituyentes, miembros, usuarios. Cada uno de esos vocablos posee una intención particular de parte de la institución que lo elige. Pensemos en la figuración que el personal de la Ong puede idearse atendiendo a sus clientes. Seguramente será muy otra que la que otro staff pueda crear alrededor de sus miembros o constituyentes. Ambas figuraciones estarán a leguas de una tercera que piense a sus asociados como beneficiarios. Hablamos de actores sociales, de los vínculos entre ellos. Ante el surgimiento de cualquier organización social debemos tomar postura, ver a quiénes y cómo queremos tratar, aún por qué queremos hacerlo. ¿Asociamos al Tercer sector como un espacio en el que las carencias del Estado deben ser atendidas por voluntarios o trabajadores? ¿Queremos defender todo lo que nos enseñó el Estado moderno**

**respecto de la equidad entre los hombres? ¿Todo lo que nos dijo y pregonó sobre los derechos de cualquier ser humano que habite el reino de este mundo? Recordemos, nunca está demás, que ese Estado, el que prometía un progreso económico y social cada vez mayores para la población en su conjunto, es el Estado burgués capitalista. Las promesas aún aguardan ser cumplidas, mientras tanto el Estado y la Sociedad Civil van dejando la tarea de cubrir los baches de la inequidad a ese sector, ni público ni privado, que cobra auge en el siglo XX<sup>7</sup>: el tercero en cuestión y, por qué no, hijo de la discordia que nace de la aún deudora dicotomía moderna.**

**Aquí denominaremos, a falta de otros mejores, usuarios o prestatarios a quienes hacen uso de los servicios sociales. Entendemos que el Tercer sector debe cuidar esa hibridez que lo caracteriza: la negación de los fines de lucro como la de lo gubernamental. Dadas las tareas autoasignadas por las OSC, los objetivos son generalmente atender necesidades de individuos vulnerables, darles la mano para que puedan salir de los márgenes en que se encuentran e ingresar a esa zona de progreso social que la Ilustración y su dúo Estado-Sociedad Civil propagarían a lo largo y a lo ancho del orbe. Entendemos, además, que la hibridez mencionada podría ir virando hacia una definición más nítida de sus roles, funciones, fondos, por ejemplo. Creemos un problema que dentro del ámbito de las OSC se encuentren tanto fundaciones de multinacionales que desgravan impuestos por su participación en el desarrollo social como asociaciones civiles que enfrentan su día a día por sobrevivir y cumplir su misión con dignidad. Nombrar a las cosas por su nombre, a las instituciones como a los actores sociales que en ellas participan, debería ser un objetivo más del Tercer sector.**

#### **4. La escucha como necesidad y fortalecimiento**

**Uno de los objetivos de la escucha del usuario de un servicio social, sino el principal, es que la misma permite una evaluación adecuada de la institución prestadora del servicio. Gracias a esta consideración, podemos afirmar que la voz del usuario es una herramienta útil y primordial cuando se quiere medir el impacto del accionar en las OSC. Dar la importancia que se merece a la voz de los usuarios nos permite sortear una dificultad característica de las instituciones de ayuda social: en términos generales éstas tienen una posición monopólica, sus prestatarios suelen encontrarse ante un panorama sin alternativa. Ante la falta de opciones toman el único servicio disponible. Esto implica que con más necesidad las**

---

<sup>7</sup> Es llamativo que en 1948 la ONU brinda *status* consultivo a las ONGs (véase el artículo mencionado de Levín).

**OSC deben realizar un serio trabajo de autoevaluación para el cual la escucha de sus usuarios es vital.**

**Emprender con seriedad el estudio de la voz del usuario implica un seguimiento, constancia, aplicación de recursos y, sobre todo, el firme convencimiento, de parte de quienes trabajan en la organización, de que esa escucha es esencial para el progreso de las actividades en la prestación de los servicios sociales, es, más que un modo de trabajo una cultura institucional necesaria.**

**Según la bibliografía consultada<sup>8</sup>, se recomienda que el seguimiento de la voz de los usuarios sea un ejercicio constante, llevado a cabo mediante encuestas breves y continuas. Las mismas deberían ser realizadas periódicamente y, a partir de ellas, obtenerse un índice de la conformidad o disconformidad de los usuarios hacia los modos de prestación del servicio. Tomar este tipo de compromiso implica también lograr que los usuarios tomen conciencia de la importancia de realizar las encuestas. Ésta debiera ser transmitida por el personal a los prestatarios, dado que la inversión de tiempo, en la era postmoderna sobre todo, es un coste. La confección de las preguntas tiene que apuntar a maximizar la información obtenida en un mínimo de tiempo, así su llenado y contestación evita volverse un obstáculo para quienes habrán de responderlas. A este respecto, subrayamos la importancia de la pregunta inicial, ésta debería ser un anzuelo capaz atrapar el entusiasmo e interés del encuestado. Entre la bibliografía leída, encontramos el NPS (Net Promoter System), un modo de abordar la tarea de observación y seguimiento de los usuarios eficaz. El mismo propone preguntar a los prestatarios si recomendarían el servicio a un familiar o amigo en una escala del 1 al 10, en la que 1 significa 'de ningún modo, no estoy satisfecho con la prestación de la OSC' y 10 'por supuesto, dada la excelencia del servicio'. Una vez hecha la encuesta a una determinada cantidad de usuarios (q), se segmenta a los consultados según su valoración: quienes hayan dado puntajes de 9-10 serían promotores (p) de la OSC, quienes hayan puntuado con 7 y 8, indiferentes (i) y los puntajes menores a 7 conforman la cantidad de los detractores (d). Ahora bien, cómo tomar estos resultados. Según el NPS, deberíamos sobre el total de encuestados (q), sacar el porcentaje de promotores ( $p/q$ ) y restarle el de detractores ( $d/q$ ), dejando en paz a los indiferentes. La diferencia entre ambos porcentajes da una idea inicial de la evaluación de los usuarios que irá variando o no a lo largo del tiempo y las distintas políticas de acción de la respectiva OSC. Un puntaje en apariencia negativo puede impulsarnos a mejorar en la calidad de nuestro trabajo social. La idea de esta pregunta en escala (puntuar a la institución del 1 al 10, generalmente) permite que podamos detectar a**

---

<sup>8</sup> Principalmente los blogs de Keystone Accountability, Feedback Labs, Feedback Commons, NPC, LIFT, Fund for Shared Insight, Global Giving, Our House/ Project voice, Center for Global Development, la revista on-line de Stanford Social INNOVATION y la de Harvard Business, así como también distintas páginas webs, blogs y Facebooks de Instituciones de microfinanzas de América latina como Fondo Esperanza de Chile, Idepro de Bolivia y ADRA de Perú.-



**quiénes entre los usuarios se encuentran con un nivel de disconformidad, esta detección es capaz de brindarnos información relevante para mejorar nuestro servicio tomando riendas en el asunto.**

**Según un artículo de Lyn Romeo<sup>9</sup> (2016) publicado en *The Guardian*, alejar nuestras prácticas del trabajo social del asistencialismo es siempre un objetivo al cual debemos dedicarnos. Cómo lograr tamaña tarea: escucha mediante. Ésta debería atravesar todos los estratos de la organización, llegando, por supuesto, a los altos mandos. Es vital que la organización íntegra como equipo de trabajo crea en el valor de la escucha de los usuarios: esa fe en el método es transmitida a quienes reciben la buena, mala o mejorable calidad del servicio. Romeo sugiere aprovechar al máximo lo que ella denomina 'activos emocionales' y exprimirlos en la práctica de trabajo social. Oponiéndose a la mirada del NPS, en la cual la información es usada mayormente para analizar qué hace que nuestros usuarios sean detractores, la autora aconseja un cambio de enfoque que sería, a su vez, un cambio cultural significativo: en nuestro trabajo diario, basarnos más en nuestras fortalezas que en nuestros déficits, que la consideración de lo que hacemos bien nos incentive y nos lleve a nuevos hallazgos prácticos o metodológicos. Un aspecto que a Romeo le parece de suma importancia en todo servicio social es el reconocimiento, la percepción pública del trabajo social: toda comunicación eficaz lleva consigo implícito el reconocimiento de esfuerzos y logros, la valoración que el entorno social más próximo y la sociedad en su conjunto hagan de nuestra labor es sin lugar a dudas un fomento más para seguir sorteando las dificultades. Al respecto, otros autores sugieren una buena difusión del quehacer de la OSC en las localidades vecinas, cuánto más insertas estén las prácticas del trabajo social en el contexto que las abarca, mayores serán sus efectos sobre los respectivos habitantes, dicen.**

**En su artículo sobre la calidad del servicio social (2011), presentado en el III Congreso anual de la REPs<sup>10</sup>, Manuel Medina Tornero et al.<sup>11</sup> postulan la dificultad y la importancia de la medición de esta variable. Sostienen además que un modelo que piensa en la calidad se aleja considerablemente de un modelo burocorporativo. Reconocen las dificultades que hay en medir la calidad de un servicio, por su intangibilidad, por las distintas subjetividades a las que el servicio asiste, por la falta de criterios de comparación con servicios similares, por ejemplo. Detectan, a su vez, que acerca de la calidad puede haber dos miradas**

---

<sup>9</sup> Reconocida trabajadora social británica. Con una extensa carrera, en 2013, asume el cargo de Jefa del Departamento de Trabajo Social para adultos del Reino Unido. Su blog es un interesante sitio de lecturas sobre la actualidad del Tercer Sector en general, en él podemos encontrar testimonios de organizaciones, trabajadores, usuarios, como también sugerencias de métodos y motivaciones para el trabajo social..

<sup>10</sup> Red española de Políticas sociales.

<sup>11</sup> Representantes todos de la Universidad de Murcia.

**fundamentales: 1) aquella que contempla desde el personal de la OSC y; 2) aquella que evalúa desde los ojos del usuario. Ambas requieren recursos y trabajo, además de saltar los primeros obstáculos relacionados con la resistencia cuando la escucha no es aún parte de la cultura de la organización. En cuanto al personal, la propuesta sería analizar tres aspectos básicos: 1- el burnout<sup>12</sup>; 2- la satisfacción laboral; 3- el compromiso organizacional. Desde el punto de vista de los prestatarios, los autores proponen la utilización de un indicador, el Servqual<sup>13</sup>, que sirve para medir la brecha (gap) entre la expectativa sobre el servicio y el real consumo del mismo. En esa distancia residiría la posibilidad de mejorar el servicio. Las cinco dimensiones en las que se basa este indicador son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.**

**El portal de Innovación social UN MINUTO de Colombia nos sugiere, en términos generales, que la apropiación de conocimiento es un mecanismo de innovación social. ¿Qué significa esto? Que en tanto trabajadores sociales, debemos fomentar la interacción entre saberes tácitos y formales. Aquí otra vez aparece el desfase entre la formación del trabajador social y la del prestatario, la brecha entre ambas miradas, dos formas -en general- muy distintas de interpretar el mundo. El acercamiento entre los actores involucrados es imperioso si se quiere un servicio de relevancia que acompañe la mejora de la calidad de vida de los prestatarios, una autarquía cada vez mayor en la toma de decisiones por parte de éstos. Por eso UN MINUTO recomienda el fomento de la creatividad, además de recalcar la importancia de los testimonios de los usuarios y la socialización de los mismos. El observatorio del portal es un muestrario cuali y cuantitativo de problemas sociales que se propone acercar a los distintos actores capaces de solucionarlos conjuntamente. En este sentido, la propuesta de UN MINUTO está en consonancia con el trabajo que realizó FfSI<sup>14</sup> con su diseño y realización de Listen for good (L4G) cuya finalidad es la observación de los usuarios de modo simple, riguroso y sistemático, en parte, a través del NPS que ya comentamos, herramienta muy útil según OSC de Estados Unidos y Europa. En 2016, el programa L4G se implementó en 46 organizaciones, para este año se**

---

<sup>12</sup> El síndrome de burnout tiene que ver con situaciones prolongadas de estrés, se diagnostica neurastenia a los pacientes que lo atraviesan. El burnout laboral suele aparecer en trabajadores que han elegido su vocación, enfermeros, docentes, trabajadores sociales, y cuya realidad implica un fuerte compromiso emocional, además de vicisitudes a veces drásticas. Nuestra vida actual atraviesa una excesiva burocratización de nuestros trabajos, cualidad que a su vez se suma a la falta de tiempos reales para la finalización de tareas: podemos afirmar que es esa circunstancia uno de los causantes primordiales del burnout, sobre todo, en trabajos sociales.

<sup>13</sup> Creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992). Para más información puede consultarse *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*.

<sup>14</sup> Fund for Shared Insight. Organización filantrópica que se dedica a otorgar importantes subsidios a OSC de Estados Unidos. Quienes se comprometen como financistas aportan un mínimo de 250.000 dólares al año para acompañar un proyecto determinado.-

planea llegar a 75 prestadoras más de servicios sociales, para lo cual va a invertir 3,3 millones de dólares. En el marco de L4G nace el Project Voice de Our House, una organización sin fines de lucro norteamericana subvencionada por FfSI que se dedica a la ayuda de ciudadanos y familias en situación de calle o cercanos a serlo. Fundada en 1987, Our House brinda servicios en su campo de siete hectáreas con dos grandes casonas en Little Rock. Allí contienen a ciudadanos que atraviesan o han atravesado la indigencia y los acompañan con programas educativos y de formación para el trabajo. Our House decidió recoger los testimonios de sus prestatarios en forma audiovisual. Así nació Project Voice en 2015. El producto fue una serie de 12 episodios documentales. En la actualidad, el proyecto sigue vigente. La idea última de la realización es poder mostrar y compartir la experiencia de los testimoniantes por dentro y por fuera de la organización. Un usuario que ha podido vencer los obstáculos que se le presentaron siempre es un incentivo para nuevos prestatarios.

Otra organización subvencionada por FfSI es LIFT, entidad que trabaja acompañando familias de bajos ingresos para que puedan alcanzar sus objetivos. Ayudan a los jefes de hogar a diagramar una agenda de aspiraciones de corto y largo plazo. El lema de LIFT es ayudar a las familias a romper el ciclo de la pobreza. Ese trabajo ha llevado a quienes conforman la institución a dedicarse exhaustivamente a las voces de sus usuarios: llevan aproximadamente veinte años dedicándose al rol de la escucha. Podríamos decir que conforman una suerte de vanguardia en el asunto. Su actividad tiene lugar en Washington, Los Ángeles, Nueva York y Chicago. Fue fundada en 1998 por estudiantes de Yale y quienes trabajan allí son mayormente voluntarios. En LIFT poseen un decálogo de las diez estrategias más exitosas de sus años de vida que puede resultar interesante a quienes quieren comenzar un proceso de escucha de sus prestatarios, o bien, mejorar determinada instancia de un trabajo ya comenzado. A continuación, una síntesis de sus ítems:

- 1- Los directivos de la organización deben promover la escucha y observación de los usuarios
- 2- Para diseñar preguntas, es recomendable observar y considerar al personal que tiene trato directo con los usuarios
- 3- No tratar de volver a inventar la rueda: las preguntas deben ser sencillas y estar formuladas del mismo modo
- 4- Es fundamental un pre-testeo de las mismas en una muestra representativa de usuarios para analizar si ellos entienden lo que se ha querido preguntar
- 5- Una de las conclusiones más importantes: datos de alta calidad dependen de un fuerte lanzamiento de la campaña de observación. Esto implica convencer a los miembros, tanto

**usuarios como trabajadores, de que invertir tiempo en contestar preguntas o ser entrevistado vale realmente la pena.**

**6- El total anonimato no es necesario. Sí en un principio, pero hay grados, por ejemplo, LIFT comenzó a implementar números de usuario para identificar respuestas con perfiles y poder sacar conclusiones más exactas.**

**7- Al respecto de la cortesía, LIFT evaluó que puede generar sesgos dado que los miembros, en muchísimos casos, se sentían en deuda con la institución. Para evitar respuestas automáticas o en consonancia con la gratitud de las familias, trató de generar las preguntas de nuevos modos, para que los usuarios pudiesen expresarse lo más objetivamente posible. Esta novedad incluyó nuevos formatos, opciones de respuesta e, incluso, preguntas abiertas para que los miembros pudieran describir a LIFT abiertamente contemplando virtudes y defectos.**

**8- Además LIFT elige el trabajo en grupos de discusión y debate sobre los datos obtenidos de la observación. En ellos participan tanto prestatarios como prestadores, personal que tiene trato directo con los miembros como estratos directivos de la institución e incluso financistas. Según LIFT gracias a este tipo de trabajo, descubrieron la necesidad de las familias adheridas a la ONG de acercarse a sus pares y conectarse con ellos.**

**9- Toda recolección de datos debe estar seguida inmediatamente de una interpretación, no debe haber demoras en esto, la dilación hace que el sentido de la información obtenida se pierda**

**10- Es imperioso que la evaluación y re-evaluación de los procesos y sus resultados sea continua, un *modus operandi* institucional.-**

**Otro dato importante y útil para visualizar las finalidades de la información recabada es que LIFT agrupa sus encuestas en tres grandes categorías: aquellas referentes a la calidad del servicio, las que tienen que ver con las interrelaciones entre los miembros y el staff, y, por último, las que se vinculan con la lealtad de los usuarios.**

**Otro experto en la escucha del Tercer sector, Marc Maxmeister le da una vuelta de tuerca más al tema, saliéndose un poco del cauce de la recolección de datos tradicional para ahondar en el factor humano. Oponiéndose a la evidencia como forma principal de capturar las voces de los ciudadanos en contextos de vulnerabilidad, Maxmeister recalca una y otra vez las aristas humanas de otro método posible: la escucha a través de una pregunta que servirá de disparador para que el receptor de la misma dé rienda suelta a sus inquietudes, vivencias, expectativas, emociones, preocupaciones. Lo que propone el autor es escuchar, en**

sentido amplio, con tiempo, sin apuros ni urgencias, darse a la narración de quien recibe como estímulo una pregunta inicial. Desde 2010, Maxmeister pudo recolectar más de 65 mil historias en Kenia y Uganda, en el marco de su trabajo para Global Giving. Está convencido de que el mosaico de narraciones armado a partir de este tipo de escucha es empoderador para los ciudadanos de poblaciones socialmente comprometidas como para los miembros de una OSC. El autor cree que un mosaico narrativo representa las problemáticas sociales de una población de modo más humano y complejo que la recolección de datos de encuestas. Pregona lo humano por sobre lo técnico y las anécdotas por sobre los datos. Todo esto se refleja en su libro *Storytelling for change* (2016), donde se subraya la condición innata del ser humano para narrar y cómo, a través de su ejercicio podemos conocernos mejor y gracias a ello acercarnos a una mejor calidad de vida.

El modelo de escucha de los usuarios Keystone Accountability y NPC<sup>15</sup> fue y es implementado por muchas OSC del mundo entero. Ellos proponen un enfoque en cuatro instancias principales: 1- Planeamiento, 2-Acción, 3-Evaluación y 4-Revisión. Vayamos por partes, el primer paso (1) consiste en identificar el impacto deseado, antes que nada. Luego debe decidirse cómo habrá de medirse cuali o cuantitativamente tras la recolección de datos. Todo esto haciendo consideraciones de corto y de largo plazo. Las estrategias de largo plazo deberían surgir de debates y socializaciones entre el staff y los usuarios para dar lugar a lo que se denomina 'teoría del cambio', ese horizonte al que la OSC quiere llegar de determinado modo que considera adecuado. En el corto plazo estarán presentes las estrategias *ad hoc*. Se trata de acciones puntuales que no habrán de generalizarse. Aquí se insiste, como en el resto de la bibliografía consultada, en transmitir a los usuarios y al personal los resultados de los relevos de datos. LIFT, por ejemplo, usa televisores en sus salas de espera para que esta información tome su curso y circule entre los distintos miembros de la Ong. Las expectativas del trabajo de observación de los usuarios deberían estar ordenadas, cuanto mayor sea la planificación sobre lo que habremos de hacer, más claros serán los resultados obtenidos, aunque vayamos modificando *ad hoc* respecto de nuestros planes. Para decidir qué y cómo medir se requiere: crear una teoría del cambio propia/una hipótesis de trabajo; priorizar qué se va a medir, tratando de justificar por qué sería necesaria tal medición; también es necesario determinar el nivel de evidencia que puede recolectarse; por último, siempre es preferible considerar todas las herramientas y recursos disponibles antes de buscar una alternativa -tratando de minimizar gastos (existen muchos recursos libres y muy útiles: como el NPS del que ya hablamos o el Survey

---

<sup>15</sup> New Philanthropy Capital, del Reino Unido.

**Monkey) y aspirando a la rigurosidad de los datos-. El segundo paso (2) tiene que ver con llevar a cabo lo planeado, para ello los roles deben ser claros: quién hará cada cosa y cómo. Luego sí se comienza con la recolección de datos. Aquí es necesario reforzar la idea de que no se trata sólo de obtener información de los usuarios sino de estar atentos y comenzar a entablar una relación menos superficial y más humana con y para ellos. Según el documento de CV<sup>16</sup>, cito en traducción libre, una observación cándida anima y premia con progresos visibles al servicio. Al respecto, se hace una salvedad a modo de alerta sobre quienes no responden las encuestas: estos miembros deberían ser los más cuidados por la institución, ya que más escasea la voz allí donde la necesidad de ser representados es mayor. Luego llega el momento de evaluar lo hecho (3), aquí nos preguntaremos qué nos dicen los datos obtenidos, veremos si se lograron los objetivos y por qué, analizando también si nuestros resultados son confiables. Es importante poder triangular nuestros datos: ver qué pasa en situaciones análogas en instituciones similares a la nuestra para poder tener un punto de referencia respecto de nuestros logros. Debemos ser cuidadosos a la hora de ponderar si los usuarios ven una mejora en el servicio gracias al proceso de comunicación y observación y análisis de los datos. También podríamos preguntarnos si se han sentido involucrados en el proceso. Por último (4), queda el chequeo y comprobación de datos y corregir todo lo que sea necesario en la estrategia implementada.**

**Según los postulados del documento redactado por Keystone y NPC, la voz de los usuarios es el corazón de las OSC, un recurso que permite que ellos tomen el control de las instituciones que los representan. Darles influencia y mostrarles qué impacto tienen sus voces sólo puede implicar beneficios, logros, sentimientos de confianza, tanto a nivel individual en cada una de sus vidas como en lo organizacional de la entidad que los reúne y representa.**

**De lo antedicho es posible concluir que una escucha atenta y ordenada puede ser un gran aliado en el trabajo de una OSC. Toda comunidad surge de la reunión de hombres y mujeres con un fin común. Haya o no diferencias de puntos de vista, el punto debe ser siempre pujar hacia el futuro, hacerlo ponderando el todo mayor a la suma de las partes que es esa comunidad nacida de un interés común. La comunicación entre las partes es necesaria. La comunicación eficaz entre ellas un objetivo innegable. El ser humano expresa sus ideas, sus sentimientos, sus quejas, sus problemas a través del lenguaje. Cuando puede. Muchas veces somos incapaces de expresar lo que nos pasa, eso hace que tomemos decisiones erradas que luego podrán devenir aprendizajes. Eso ocurre con los niños y jóvenes. En ciertos casos, con los adultos. Un adulto con su voz encerrada en el cuerpo es un ciudadano atrapado en**

---

<sup>16</sup> Constituent voice, de Keystone Accountability y NPC.

**su libertad. Cuando esa condición es colectiva, la situación se agrava. Cuando los DDHH se ven vulnerados y poblaciones enteras viven una adultez en la que su propia voz es un personaje lejano, entonces alguien debe salir a hacer algo y combatir la inequidad tal, alguien saldrá a devolverles su propia voz para que de ella surja un nuevo mundo más independiente para cada uno de esos ciudadanos y sus entornos más o menos cercanos. Entonces, si no es el Estado, habrá que salir a lidiar contra esos silencios que entorpecen la calidad de vida de muchos que tienen muy poco. Habrá que hacerlo desde el Tercer sector o desde dónde sea, con un equipo de trabajo social comprometido, pese a la falta de recursos, pese al poder desgastante de una comunicación eficaz que se ausenta. Alcanzarla es un horizonte, para cualquiera. Aún más para las OSC cuyo origen genuino quiere pelearle a la desigualdad y abogar por la inclusión de los márgenes más delicados de nuestras sociedades.**

## **5. Conclusiones**

**Luego del recorrido bibliográfico realizado por materiales de consultoras y asociaciones del Tercer sector de distintos lugares del mundo, podemos afirmar que la 'escucha' atenta y comprometida de los grupos que constituyen instituciones sociales es una necesidad innegable. Como dijimos anticipadamente, creemos que el lenguaje empodera. ¿Por qué lo hace? Porque nos permite explicarnos, exteriorizarnos hacia el prójimo e interiorizarnos a través de él. El lenguaje es la principal herramienta con que cuenta la Humanidad. Es el lenguaje el que nos acerca comunicándonos. La comunicación, pese a los medios masivos y las nuevas tecnologías, no ocurre como forma principal de intercambio entre hombres y mujeres, entre niños y jóvenes. Abocada a las pantallas la humanidad olvida cómo interpretar un gesto de quien nos habla cuando intenta tender un puente común hacia nosotros. Ocurre entonces que si la construcción de ese puente no halla dónde posarse, si no percibe más que aire al otro lado del abismo, el esfuerzo de cada bloque de hormigón puede desaparecer y esfumarse como por arte de indiferencia. Escucharnos es necesario, puertas adentro del hogar, en las aulas, en nuestros lugares de trabajo. Una escucha atenta es indispensable a la hora de las urnas: y ella implica no sólo la decodificación del mensaje de un candidato sino indispensablemente también buscar fuentes que nos permitan contrastar esas promesas de campaña con anteriores acciones sociales del personaje en cuestión.**

**Escuchar es una cultura que muy pocas instituciones logran, una cultura que implica recursos, pero, antes que ellos, voluntad, voluntad y remar contra todos y cada uno de los**

**prejuicios que van desde la tecnocracia y la ciencia de datos hasta el eficientismo que no quiere perder un segundo de productividad. La cultura de la escucha es un horizonte a perseguir allí donde unos hombres y mujeres trabajamos junto a otros al son de un objetivo común. En el Tercer sector esa búsqueda está orientada a guiar, auxiliar y acompañar a todas las personas que el sistema capitalista deja en los márgenes. Artículos como el ya citado de Pablo Levín pueden alertarnos respecto de esta situación y enseñarnos que el crecimiento del Tercer sector es parte de la planificación de un capitalismo que no puede ocuparse de todos y cada uno de los asuntos que han sido no delegados sino abandonados a la suerte del sector sin fines de lucro no gubernamental. Aquí haríamos una salvedad, compartiendo la óptica de la planificación capitalista de Levín, que es la siguiente: mientras que las ideas e interpretaciones sobre la vida práctica avanzan (o no) hacia la crítica de las manifestaciones globales de nuestra sociedad contemporánea, la vida ocurre, la de los planificadores tanto como la de los planificados, incluso las de quienes habitan subsistiendo en los relegados márgenes de la planificación. Entonces ocurre que hay que tomar medidas, hay que salir a la calle e ir a la acción. Es el caso de muchísimas organizaciones de la sociedad civil que en nuestro país intentan pelearle a la pobreza y la desigualdad, y no lo hacen desde la ingenuidad o el colaboracionismo ingenuo<sup>17</sup>, no, lo hacen desde la necesidad de atender lo inmediato, desde la premura que implica solucionar problemas y atender urgencias, lo hacen viendo que una necesidad básica insatisfecha puede dañar una vida en un antes y un después. El Tercer sector puede ser acusado con mil atributos, sin embargo, en esa bolsa de gatos que es la doble negación, la de lo gubernamental como la del lucro, hay personas moviéndose para ayudar a otras genuinamente y familias enteras comienzan a salir de los círculos viciosos de la pobreza. Por eso, teniendo en cuenta el actual panorama del sistema imperante, en las OSC que logran funcionar modestamente con enormes logros, debemos seguir escuchando a los usuarios o empezar a hacerlo si aún no lo hemos hecho. Una escucha de calidad cambia la estima de un individuo al que nunca antes se escuchó con atención, una escucha de calidad comienza a transformarse en intercambio cuando llega el momento, y cuando eso ocurre, ambas partes de la comunicación devenimos mejores y más ricos individuos. Porque somos capaces de explicar quiénes somos y también podemos interesarnos por el otro, un Otro con mayúsculas al que tanto la sociedad civil como el Estado moderno han olvidado en las proclamas del siglo XVIII. Desde el sector que sea hay que recuperar esas consignas. En tanto un Estado y unas instituciones más coherentes y democráticas sigan brillando por su ausencia, haremos lo que podamos en cualquiera de los sectores en que estemos sin olvidar que antes que cualquier división sectorial está nuestra**

---

<sup>17</sup> No lo hacen con un espíritu asistencialista.



**humanidad a la que deberíamos dirigirnos, como población del orbe, ya sin nacionalismos ni etiquetas.**

**Se desprende de varios textos Foucault, entre ellos en la entrevista "La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad", que un individuo libre es aquel que se cuida a sí mismo, que ese cuidado es un ejercicio de autoobservación constante y de adaptación a ciertas verdades y prescripciones de nuestro entorno social. El individuo libre, siguiendo el mismo razonamiento, al cuidarse a sí entabla relaciones más sanas con el otro y con su entorno. La ética es la forma reflexiva de la libertad así como la libertad es la forma ontológica de la ética. Si tenemos en cuenta estas consideraciones globales, podemos también visualizar cómo sería deseable que en los sectores de una notoria vulnerabilidad social generada por el mismo sistema en el que vivimos se vuelve apremiante una expresión menos tecnócrata y más humana hacia quienes no son capaces de cuidarse a sí porque sus contextos han obturado casi todas las puertas de la libertad y la ética. Entonces, tendamos puentes para tratar de comprender y aprehender la circunstancia del otro si es que tuvimos la posibilidad de empezar a cuidarnos a nosotros mismos en algún momento de nuestras vidas. Una humanidad mejor depende de ello.**

**La cultura de la escucha es un objetivo claro. Ella puede acercarnos al prójimo, permitirnos una visualización conjunta de problemas que colectivamente encontrarán soluciones más rápidas y adecuadas que en nuestra acostumbrada cultura jerárquica. Los alcances de un cambio estratégico y profundo hacia la horizontalización podrían ayudarnos a dar nuestros primeros pasos en la senda del bien común.**

**Buenos Aires, Octubre de 2017.-**

## **Bibliografía**

**\*Foucault, Michel. "La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad"**

**<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/NOMBRES/article/viewFile/2276/1217>**

**\*Levín, Pablo. 'El progreso social desde la perspectiva del "Tercer sector": ¿Quién planifica a quién?', 2004.**

**[http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2015/11/El-progreso-social-desde-la-perspectiva-del-tercer-sector-%C2%BFqui%C3%A9n-planifica-a-qui%C3%A9n\\_.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2015/11/El-progreso-social-desde-la-perspectiva-del-tercer-sector-%C2%BFqui%C3%A9n-planifica-a-qui%C3%A9n_.pdf)**

**\*Smith, Adam. *Teoría de los sentimientos morales*. Partes I y II.**

<http://files.seminario-paulo-freire-t-social1.webnode.es/200000654-10ac011a38/ADAM%20MITH%20Teor%C3%ADa%20de%20los%20sentimientos%20morales.pdf>

**\*Keystone Accountability. "Sustaining feedback mechanism in development", 30-3-2017, publicado en el blog de la firma.**

**\*LIFT's members survey. Sept. 2015.**

[https://www.liftcommunities.org/content/uploads/2015/09/LIFT\\_CV101\\_Sept2015.pdf](https://www.liftcommunities.org/content/uploads/2015/09/LIFT_CV101_Sept2015.pdf)

**\*Lumney, Tris. "A new paradigm: Toward a user-Centered Social Sector", en Stanford Social INNOVATION Review, Febrero de 2017.**

**\*Marsal, Pablo. "Los desafíos actuales del Tercer Sector en la Argentina y en América latina", mayo de 2016, publicado en el sitio web ResearchGate.**

**\*Maxmeister, Marc. "Storytelling as a tool for change", Mayo de 2017, posteo en el blog de Keystone Accountability.**

**\*Medina Tornero, Manuel E., et al. "Calidad percibida en los usuarios/as de los servicios sociales comunitarios" (ponencia del III Congreso anual de la REPS)**

**\*Origlia, Gabriela. "De la Puna jujeña a Harvard: las mujeres warmi hacen escuela con su red de microcréditos", 15-08-2016 en *La Nación*.**

**\*Richards, Cathy. "Surveys: You're doing it wrong", 6-4-2017, publicado en el blog de Keystone Accountability.**

**\*Romeo, Lynn. "Social work in 2016 must be service user led", 5-01-2016 en *The guardian*.**

**Sitios virtuales:**

<http://avanzar.org.ar/>

<http://www.fundforsharedinsight.org/listen-for-good/>

<http://ourhouseshelter.org/projectvoice/>

<http://www.liftonline.org/>

<https://keystoneaccountability.org/>

<https://www.fundforsharedinsight.org/listen-for-good/nonprofit-application/>

