



# Fortalecimiento a las Comunidades Wichi y acceso al agua en el Chaco Salteño, Argentina

LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZATIVA

Este proyecto es financiado por:



Talentos Asociación Civil

Propuesta de contenidos : liderazgo y gestión organizativa, para participantes : fortalecimiento a las Comunidades Wichí y acceso al agua en el Chaco Salteño, Argentina / compilación de Orlando Soriano ; Andrea D'Alvarez. - 1a edición para el alumno - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Talentos Asociación Civil , 2023.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-82819-1-9

1. Planificación. 2. Derecho Indígena. 3. Liderazgo. I. Soriano, Orlando, comp. II. D'Alvarez, Andrea, comp. III. Título.

CDD 305.800982



missionszentrale  
der Franziskaner

ISBN 978-987-82819-1-9



El contenido de este cuadernillo fue desarrollado por Andrea D'Alvarez y Orlando Soriano en el marco del proyecto MZF 20072 - Fortalecimiento de las Comunidades Indígenas del Chaco Salteño, y puede ser utilizados por Talentos Asociación Civil en otras oportunidades citando a los autores.

Diseño editorial e ilustraciones: Dis. Pablo Lagomarsino



## INDICE

<b>MÓDULO 1 DETECCIÓN Y EMPODERAMIENTOS DE LOS LÍDERES COMUNITARIOS</b> .....	<b>5</b>
¿Qué es un Líder? .....	7
Características de un líder .....	7
Roles y funciones.....	8
Clasificación de líderes .....	10
Líder y liderazgo .....	11
¿Cómo ser un buen líder? .....	12
El empoderamiento y su relevancia en las comunidades .....	12
Alcances del empoderamiento comunitario .....	13
<b>MÓDULO 2 ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN FUNCIÓN A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LOCALES</b> .....	<b>15</b>
¿Qué es un conflicto? .....	17
Niveles de Conflictos .....	17
¿Cuáles son las etapas de los conflictos? .....	18
¿Cómo se resuelven los conflictos? .....	19
Negociación: una herramienta para resolver conflictos .....	20
¿Cuáles son las características de una negociación de colaboración? .....	20
¿Qué pasos debo tener en cuenta en una negociación? .....	21
El Conflicto Desde lo Popular (El Problema) .....	22
Su Estructura .....	23
Alternativas para la Solución .....	24
1. La confianza.....	24
2. El consejo .....	25
3. La conexión.....	25
<b>MÓDULO 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES COMUNITARIAS.</b> .....	<b>27</b>
¿Qué es un proyecto? .....	29
Los proyectos pueden ser de tres tipos: .....	29
Podemos clasificarlos en: .....	30
Ciclo del Proyecto .....	31
La reflexión inicial. ....	32
Formulemos un diagnostico.....	33
Perfil del Proyecto.....	38
Implementación del Proyecto.....	43
Evaluación del Proyecto .....	44
<b>MÓDULO 4: PROYECTO COMUNITARIO (ARMADO DE PROPUESTA, ORGANIZACIÓN Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN)</b> .....	<b>45</b>
¿COMO REDACTAR NUESTRO PROYECTO COMUNITARIO? .....	47
Objetivos del proyecto .....	50
Evaluación .....	51

<b>MÓDULO 6: EVALUACIÓN COMUNITARIA Y REFLEXIONES DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>53</b>
Sistematización: una reflexión crítica sobre las experiencias.....	55
Pueden diferenciarse tres tipos de evaluación: .....	56
La sistematización participativa de experiencias.....	56
Ventajas de la sistematización participativa.....	57
Diferencias entre evaluación, sistematización e investigación social.....	57

<b>MÓDULO 7: MODELOS DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA CON PRIORIDAD EN CONFORMACIÓN EN COOPERATIVAS O ASOCIACIONES PRODUCTIVAS .....</b>	<b>61</b>
Organización Comunitaria .....	63
La Importancia de la Organización Comunitaria.....	64
Proceso Organizativo.....	65
Elementos del Proceso Organizativo.....	65
¿Cuáles son Algunos Modelos de Práctica en la Organización Comunitaria? .....	67
Clasificación:.....	69
La Persona Jurídica y el Tipo de Asociación en Ámbitos Rurales .....	72
Evaluar el momento de la formalización.....	74

<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....</b>	<b>75</b>
-------------------------------------	-----------



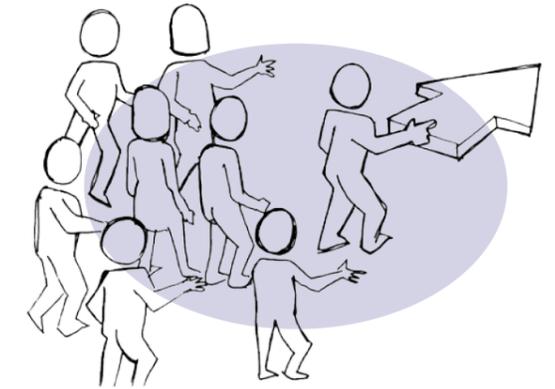
missionszentrale  
der franziskaner



**DETECCIÓN Y EMPODERAMIENTOS  
DE LOS LÍDERES COMUNITARIOS**

## ¿Qué es un Líder?

Con este término hacemos referencia a una persona que encabeza, dirige o ejerce una mayor influencia en un grupo o movimiento social, político, religioso, entre otros colectivos. Presenta la habilidad de convencer a pares y extraños para que trabajen con entusiasmo, esfuerzo y dedicación con la finalidad alcanzar los objetivos establecidos. La palabra Líder proviene del término inglés leader que hace referencia a conducir, guiar, dirigir, orientar, entre otros.



## Líder comunitario

Son aquellas personas que pertenecen a una comunidad que saben compartir lo que tienen y están dispuestos a colaborar con los demás. Estas características producen en el resto de los integrantes de la comunidad confianza y respaldo de sus indicaciones. La influencia que un líder puede tener en el resto de su comunidad lo dota para jugar un papel fundamental en la participación, de una manera activa, en el desarrollo de su propia comunidad.

## Características de un líder

Estas son algunas de las características que debe tener un líder comunitario:



# Talentos

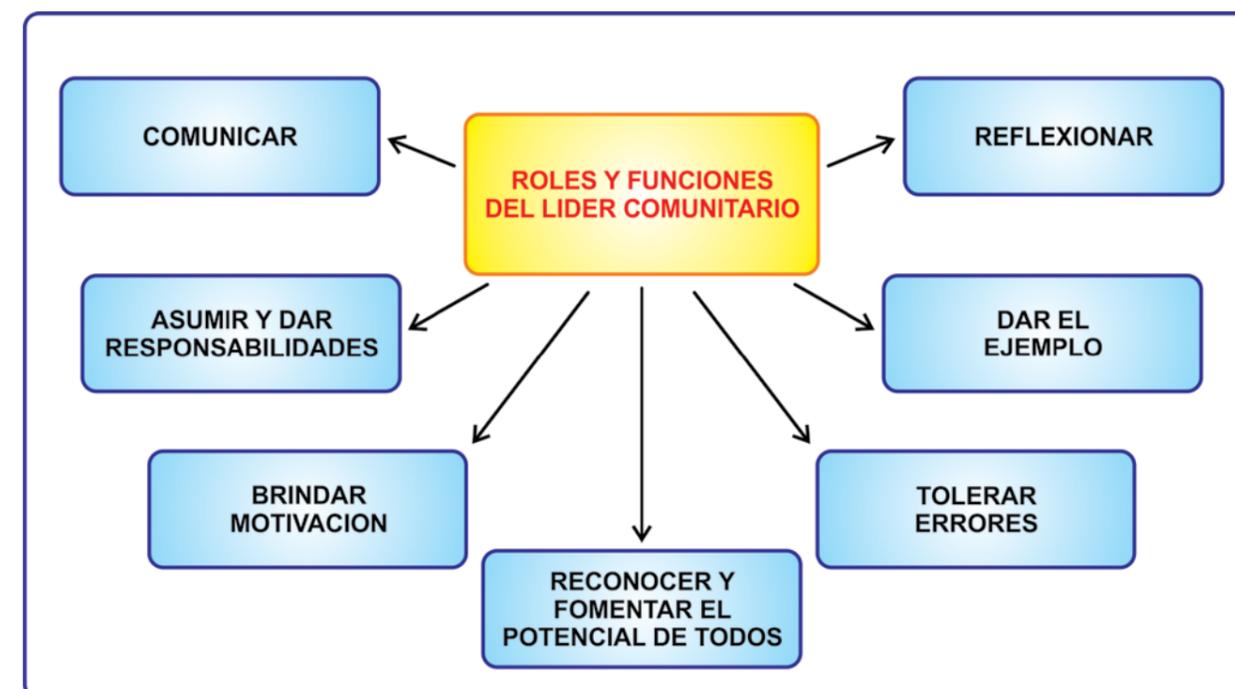
- ▶ **Valores** (honestidad, puntualidad, imparcialidad, responsabilidad, entre otros).
- ▶ **Habilidad de observar y diagnosticar** las situaciones, determinando cuales pertenecen a los intereses de la mayoría.
- ▶ **Visión de largo plazo**, adelantarse a los acontecimientos, detectar oportunidades antes que los demás.
- ▶ **Activo**, se fija metas exigentes y lucha por alcanzarlas con persistencia.
- ▶ **Confianza**, tanto de los miembros de la organización como externos.
- ▶ **Perseverante** no se desanima ante las dificultades que hay que vencer, pues surgen muchos obstáculos; son capaces de convencer y defender con determinación sus convicciones.
- ▶ **Capacidad de Trabajar en Equipo**, facilidad de adaptación a las situaciones que sean necesarias para alcanzar los objetivos.
- ▶ **Buen comunicador**, logra expresar claramente sus ideas, sabe conseguir argumentos para incentivar o motivar a los miembros de la organización.
- ▶ **Gran negociador** para conseguir cumplir con los objetivos propuestos.

*Convertirse en ejemplo de forma consciente para influir en los demás parece ser más bien un ejercicio de manipulación, por eso, John Adair, líder mundial en liderazgo, habla de "dar ejemplo y no de convertirse en ejemplo". Y añade "puedes dar ejemplo de forma inconsciente, como una expresión de quién eres, y eso es muy distinto a hacer algo porque se calcula cuidadosamente un efecto determinado. Si el ejemplo se vuelve un hábito, dejarás de pensar en él y te felicitarás mucho menos a ti mismo por ser un líder tan estupendo".*

## Roles y funciones

Los líderes comunitarios tienen la función de representar, movilizarse o gestionar, generar formación, organizar, coordinar, planificar, analizar situaciones, asesorar, controlar y generar participación. Este coordina cuando es capaz de promover, unificar la comunicación y el aporte de los miembros, pone en orden las diferentes acciones y actividades para alcanzar los objetivos según los intereses comunitarios.

Los líderes de la comunidad deben de representarla y ser los interlocutores ante organismos, autoridades y otras instituciones locales, provinciales, nacionales o internacionales en los casos que fuera necesario, para lograr un desarrollo y mejoras en la calidad de vida de todos los integrantes de la organización o comunidad, serán los encargados de redactar y expresar las necesidades y problemáticas de la comunidad a las que pertenecen ante cualquier organismo o autoridad pertinente.



**1 Comunicación:** Los buenos líderes siempre tienen que estar dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias de sus compañeros. Gran parte del trabajo del líder es saber transmitir la estrategia del grupo o de la organización tanto a nivel interno como externo, por ello, se necesita una comunicación clara y concisa la cual asegure que el mensaje que se quiere transmitir se entiende correctamente.

**2 Dar el ejemplo:** Los líderes son considerados en muchas ocasiones modelos a seguir, por lo que deben ser el referente de sus compañeros y por ello comportarse de un modo responsable y seguro.

**3 Asumir y renunciar a responsabilidades:** La experiencia y conocimiento del grupo y del sector son factores que caracterizan a los líderes y que les acreditan para llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, un buen líder también debe saber cuándo es el momento de delegar ciertas responsabilidades y tareas.

**4 Brindar motivación:** Un buen líder es capaz de motivar, fomentar y dirigir con entusiasmo los proyectos que se están realizando. Una persona motivada desarrollará mejor su trabajo, logrando una mayor productividad y seguridad en sus acciones. La consecución de los objetivos del equipo y de la organización son elementos esenciales para mantener un buen ambiente laboral.

**5 Reconocer y fomentar el potencial de todos:** Un buen líder es capaz de reconocer las aptitudes y habilidades especiales de las personas que conforman su equipo y lo que es más importante, saber cómo utilizarlas para el beneficio de la organización, además de preocuparse de que puedan seguir desarrollando sus talentos.

**6 Empatizar:** Encontrar un equilibrio entre autoridad y comprensión no siempre es sencillo. Los buenos líderes se caracterizan por ser comprensivos y cercanos a su equipo. Sin embargo, un exceso de confianza por cualquiera de las partes, puede repercutir en los resultados, perjudicando tanto a la organización como al propio equipo.

**7 Tolerar los errores:** Las personas pueden cometer equivocaciones. Por este motivo, un buen líder debe contar con la suficiente capacidad de reacción para solucionar el problema y afrontar situación por problemas derivados de otros.

**8 Autorreflexión:** Además de analizar las capacidades de sus equipos, los buenos líderes tienen que ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades. Conocer las habilidades destacadas de cada uno y saber los puntos de mejora es algo esencial que caracteriza a un buen líder y su equipo.

Reunir las características de un buen líder mencionadas anteriormente, identificar un posible riesgo de futuro o contar con la suficiente capacidad de reacción para solucionar los problemas con seguridad, pueden transformarte en algo más que un jefe y convertirte en un referente para los equipos de trabajo de la organización.

Diferencias entre un líder y un jefe

## Diferencias entre un líder y un jefe

JEFE	JEFE	LÍDER
<p><b>ORDENA</b> para resolver los problemas.</p> <p><b>HABLA</b> opina antes de escuchar.</p> <p><b>DIRIGE</b> las acciones.</p> <p><b>DELEGA</b> bajo recetas.</p> <p><b>BUSCA</b> razones y culpables.</p> <p><b>REPITE</b> el proceso.</p> <p><b>ALIMENTA</b> su ego.</p>	 <p><b>JEFE</b></p>	<p><b>PREGUNTA</b> para resolver problemas.</p> <p><b>ESCUCHA</b> opiniones antes de hablar.</p> <p><b>PROMUEBE</b> las acciones.</p> <p><b>DELEGA</b> dando libertad de acción.</p> <p><b>MODELA</b> con el ejemplo.</p> <p><b>DESAFIA</b> el proceso.</p>
	 <p><b>LÍDER</b></p>	

## Clasificación de líderes

- **Líder democrático:** se caracteriza por permitir la participación del grupo en la toma de decisiones y escuchar con atención la opinión de todo el equipo. El líder democrático busca el bien grupal, ayuda y orienta a los integrantes del grupo, delega las funciones en cada uno de ellos ya que confía en sus capacidades y fomenta el sentimiento de pertenencia del grupo.

- **Líder autoritario o autocrático:** es el que se considera como el único competente, con derecho y poder para decidir sin tomar en cuenta la opinión del grupo.

- **Líder carismático:** posee como característica principal el de entusiasmar a su equipo de trabajo.

- **Líder nato:** es aquel por el que nunca pasó por un procedimiento para desarrollar habilidades y cualidades, sino que desde siempre contó con las características esenciales de un líder. Por ejemplo: Mahatma Ghandi.

- **Líder comunitario:** son intermediarios entre los agentes externos (Estado Municipal, Provincial y Nacional, Empresas y ONGs como las Fundaciones) y la comunidad, convirtiéndose de esta forma en actores claves, estos representan las demandas de la comunidad y es a través de ellos se genera el vínculo, realizan gestiones y eventualmente negociaciones o acuerdos que deben ser validados por la Comunidad. Cuando un líder deja de representar los intereses colectivos de la comunidad deja de cumplir el rol para el cual fue elegido, es necesario que ese líder tenga el acompañamiento de otros integrantes de la comunidad o disponer de un método donde se pueda realizar el seguimiento periódico de su función mediante asambleas o registros, de este modo la comunidad podrá saber rápidamente si se produce un incumplimiento, sancionar o en casos extremos dejar de legitimar su representatividad y rol.

*Esta no es una posición estática, es un proceso de expansión y contracción constante de líderes cuya visibilidad depende de las necesidades de la comunidad, es importante la transmisión de estas capacidades a los jóvenes para haya rotación y preparación.*

## Líder y liderazgo

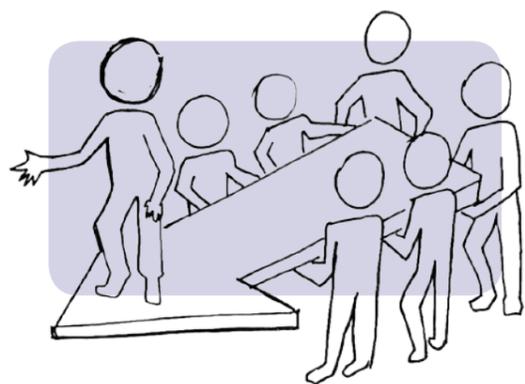
Los términos líder y liderazgo están relacionados desde su definición. Esto es, porque el liderazgo es la condición de una persona de poder ser líder y dirigir a un grupo de personas e influenciar de forma positiva mentalidades y comportamientos. El liderazgo permite al líder desarrollar nuevas habilidades o características, orientar a un grupo de personas para alcanzar los objetivos trazados, y así lograr el éxito de la comunidad u organización.

El líder es la persona con la capacidad de analizar los puntos positivos y negativos que hay en las gestiones que realizan desde la comunidad, de esta forma colabora en el diseño de un plan para apoyarlo eficientemente y superar los fracasos a través de la comunicación. En una organización es muy importante el liderazgo, ya que está relacionado directamente con conseguir o no los objetivos planteados.

## Puntos importantes sobre liderazgo:

- Las seis palabras más importantes: *Reconocer que he cometido un error.*
- Las cinco palabras más importantes: *Estoy muy orgulloso de ti.*
- Las cuatro palabras más importantes: *¿Cuál es tu opinión?*
- Las tres palabras más importantes: *Si te parece.*
- Las dos palabras más importantes: *Muchas gracias.*
- La palabra más importante: *Nosotros.*
- Y la última palabra y la menos importante: *Yo.*

## ¿Cómo ser un buen líder?



Para ser un buen líder es necesario disponer de la mayor cantidad de características que son propias de los líderes y combinarlas con el buen cumplimiento de los roles enunciados y complementarlas poniendo en práctica esos roles y funciones.

Los más destacados son ser un buen comunicador, desarrollar la empatía o saber motivar, escuchar o dar participación a otros integrantes de la organización, estos son algunos de los rasgos con los que podrás identificar a un buen líder.

Hay que tolerar errores, establecer metas y expectativas, estos son elementos claves para identificar posibles situaciones de riesgo, pero aun así, **un buen líder debe de estar siempre en un estado de alerta y no sobre estimar los riesgos, sobre todo en organizaciones con un alto nivel de exigencia.** Un exceso de confianza podría dar lugar a un accidente mucho mayor.

## El empoderamiento y su relevancia en las comunidades

El concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder a algo o alguien para hacer algo. También era considerado como delegación de poder. En síntesis al definirlo **empoderamiento hace referencia al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre sus asuntos o temas de interés y que por medio de un proceso contribuyen a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas.**

Empoderamiento es el proceso de construirse como sujeto individual y colectivo con el propósito de conducir a la sociedad en función de sus propios intereses a nivel personal o grupal. Este se relaciona con el concepto de poder, que representa una realidad propia del ámbito de las relaciones humanas que son sociales y políticas. Empoderarse tiene entre sus retos incorporar la noción de ciudadanía en la práctica social de los actores.

## El empoderamiento comunitario

Es un proceso de apropiación individual y colectiva, es también movimiento social que apoya la autodeterminación de las personas, apunta claramente a elementos del contexto de los individuos en una comunidad. El proceso de empoderamiento de una comunidad debe buscar el empoderamiento de sus miembros, definirse a nivel de metas, procesos de evolución y cambio de esa comunidad como un colectivo social, sistema o unidad propia, con su identificación y un sentido de pertenencia.

El empoderamiento comunitario posee dos dimensiones complementarias, una centrada en la determinación personal y la otra centrada en la determinación social que posibilita la parti-

cipación democrática. Son tres las características esenciales que posee una comunidad que desea promover su empoderamiento, **la confianza, la reciprocidad** que se extiende más allá del hogar, asociadas con lazos de parentesco cercano **y con largos años de interacción con los vecinos.**

## Alcances del empoderamiento comunitario

El empoderamiento comunitario sirve para dar respuesta a **necesidades colectivas.** A través de él se pueden **crear alianzas** entre actores en busca de un **objetivo común,** la participación se constituye en el elemento esencial para fortalecer el colectivo y promover un entorno de derechos y responsabilidades comunes.

Brinda además **la capacidad de identificar los factores que originan los problemas que afectan la comunidad será crucial para el empoderamiento y han de ser instrumentos para la transformación social.** Independientemente de las ventajas que una población pudiera disfrutar, si no es capaz de identificar los factores que generan los problemas que la afectan, será incapaz de resolverlos.

Si el empoderamiento ha de conducir a la **transformación social,** debe incluir la capacidad de reconocer las fuerzas que modelan la propia realidad social, identificar las posibilidades y desafíos presentados por tal realidad e idear iniciativas para el mejoramiento de la sociedad.

**El empoderamiento en las comunidades es conducido por líderes, quienes a través de acciones transformadoras, se destacan por haber adquirido la capacidad de organizar, dirigir y promover la participación, incorporando nuevos miembros y motivando el compromiso de toda la comunidad, fomentando la conciencia sobre sus necesidades y recursos latentes.**

## SUS ELEMENTOS FUNDAMENTALES

### 1. Participación comunitaria

Es la capacidad de grupos y comunidades de actuar colectivamente con el fin de tener una injerencia concreta en el logro de objetivos comunes, es un elemento fundamental, por lo que es necesario lograr el mayor nivel posible de involucramiento de las personas en las organizaciones comunitarias, la participación es el resultado de un proceso donde sus miembros van transitando por diversos niveles de autonomía y colaboración hasta llegar a tomar decisiones.

#### Tipos de Participación

**Pasiva:** ejecutan acciones a solicitud

**Informativa (encuesta):** no tiene acceso a lo que se realiza con información.

**Consultiva:** brinda sus puntos de vista sin injerencia en las decisiones.

**Negociada:** se le brindan incentivos (materiales, sociales, capacitaciones) a cambio de trabajo, suspensión de reclamos, entre otras y no toma decisiones.

**Interactiva:** participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto.

**Auto participación:** grupos organizados desarrollan sus propios proyectos.

## 2. Conciencia

Entender de forma racional y real los fenómenos o situaciones que se presentan o atraviesa la comunidad para abordarlos con la debida seriedad y responsabilidad que se requiere.

## 3. Control

En especial de las circunstancias locales de una comunidad (vínculos familiares, interinstitucionales e interpersonales), de los recursos que disponga la comunidad (Naturales, culturales, Humanos y Económicos) y el autocontrol de los integrantes de la comunidad ante la realización de gestiones o situaciones que se presenten (Manifestaciones, cortes de ruta, publicaciones, otros).

## 4. Poder

Básicamente el que tiene o representa la comunidad en la sociedad que se desarrolla, es fundamental tener en cuenta la injerencia real que se tiene para hacer un buen uso del mismo.

## 5. Autogestión

Se basa en la autonomía o independencia que una comunidad puede lograr en las acciones que se realiza y la toma de decisiones en temas de la comunidad, para alcanzar esta instancia es necesario haber transitado un aprendizaje o un buen ejercicio de la gestión comunitaria.

## 6. Compromiso

Es la obligación contraída por una persona o por la comunidad de forma voluntaria para alcanzar un bien mayor y colectivo, es un elemento determinante para la consolidación o el buen funcionamiento de cualquier espacio y más en los organizativos o comunitarios.

## 7. Desarrollo

Es la capacidad que se tenga para dar uso a los recursos que tenga la comunidad sin ser usados o mejorar los que ya se usan. En esta etapa es determinante contar con dirigentes que tengan la capacidad o consigan asesoramiento para plantear estrategias y soluciones que resulten favorables para la comunidad.

## 8. Identidad Social

Es el conjunto de rasgos y características que nos representan o identifican dentro de una sociedad o espacio más amplio, es un espacio donde se generan valores y creencias que se expresan a lo largo del desarrollo histórico.

## 9. Liderazgo

Es la capacidad que tienen los dirigentes o personas de influir, motivar, organizar y concretar acciones para lograr fines y objetivos establecidos de forma colectiva con los integrantes de una organización, es un proceso que está centrado en las interacciones entre líderes e integrantes de una comunidad, por lo que no es posible aplicar un mismo estilo de liderazgo a todos.

El liderazgo es la fuerza motriz del desarrollo y el canal a través del cual fluyen las características para mejorar las capacidades de la comunidad, para producir resultados mediante la utilización de los recursos disponibles.



Talentos  
MÓDULO  
ASOCIACIÓN CIVIL

2

ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN FUNCIÓN A LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LOCALES



misionszentrale  
der franziskaner

## Conflictos

En cualquier grupo humano es común el surgimiento de conflictos en la medida que todos los individuos tienen sus propios intereses, deseos, preocupaciones, ideas, opiniones y maneras de percibir la realidad. Los mismos son tan inevitables como necesarios, pero los resultados y el provecho que se les pueda sacar dependen de cómo se aborden. En este sentido, podrán funcionar como motor de cambio o paralizar y desgastar al grupo. A veces dificultan las relaciones porque no se sabe cómo enfrentarlos. Sin embargo, cabe resaltar el carácter positivo del conflicto en la medida que es un elemento dinamizador, que permite transformar la realidad en que se vive.

### ¿Qué es un conflicto?

“El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyecto entre los miembros de un grupo o de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada”. (Burin, Istvan, Levin, 2008:77)

### ¿Por qué surgen los conflictos?

Cuando los intereses diversos de las personas aparecen como contradictorios y no se perciben los intereses comunes, se genera un conflicto. Detrás de cada uno de los intereses subyacen necesidades, valores, objetivos distintos que van produciendo enfrentamientos. Muchas veces éstos son una puja por la distribución del poder dentro de la organización.

### Niveles de Conflictos

En el trabajo grupal el conflicto puede surgir en varios niveles:

**Interpersonal:** aparece cuando emergen los liderazgos, si existen dos líderes fuertes éstos entrarán en conflicto.

**Grupal:** es el caso de la formación de sub-grupos posicionados frente a determinado tema que a priori pareciera que fueran irreconciliables.

**Inter-organizacional:** puede surgir entre organizaciones que trabajan un mismo tema, en un mismo espacio, o compiten por los mismos recursos.

Las diferencias dentro de los grupos son necesarias en la medida en que otorgan riqueza y diversidad al conjunto. Sin embargo, el conflicto emerge cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan explicitar, dialogar, pensar, compartir, o cuando se expresan no son comprendidas por el grupo y por tanto no se resuelven. Existen una serie de actitudes personales y obstáculos organizativos que distorsionan la comunicación y dificultan las relaciones interpersonales, y por lo tanto son motivadores de conflicto (Burin, 2008 en IDEL 2010:30).

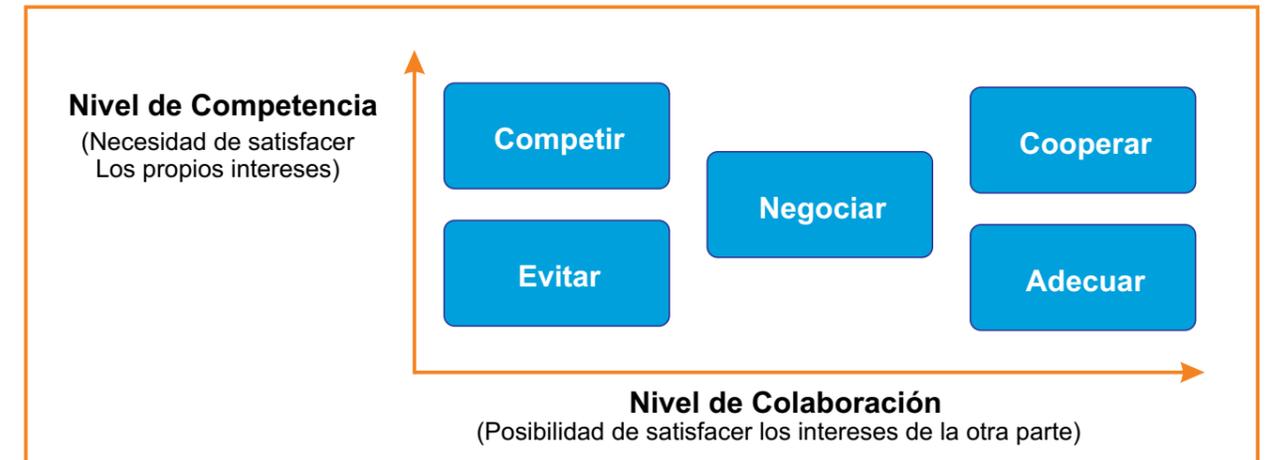
Actitudes que dificultan los vínculos	Obstáculos en lo organizativo
Autoritarismo	Falta de claridad en los objetivos
Descalificación y humillación	Diferencias muy grandes en las expectativas
Dobles mensajes	Códigos de comunicación muy diferentes
Discriminación, prejuicios	Desnivel en el conocimientos
Subgrupos antagónicos Sumisión a la opiniones de otros	Tiempo escaso y mala distribución del mismo
Simulación Someter a los otros, imponer	Espacio físico inadecuado Reuniones poco ejecutivas
Rivalidades	No se toman decisiones
Depresión	Tomar decisiones de manera unilateral
Buscar continuamente el error del otro	No se concreta lo que se planifica
Negatividad	No se asignan responsabilidades
Pasividad	Mala o desigual distribución de tareas
Excesiva auto referencia	No se planifica ni se evalúa

## ¿Cuáles son las etapas de los conflictos?

Los conflictos deben ser analizados como un proceso que atraviesa distintas etapas y que adopta formas diferentes. La secuencia habitual de un conflicto es la siguiente:

Etapas del conflicto	¿Qué pasa?
El conflicto está <b>latente</b> .  Si bien existe porque se está en presencia de una situación problemática, éste no se manifiesta.	En una primera instancia el conflicto está "a la búsqueda" de la excusa perfecta o las condiciones adecuadas para salir a la luz. Las fuentes de conflicto pueden ser la comunicación, las características personales o aspectos de la organización.
El conflicto se <b>manifiesta</b> .  Las partes quedan claramente identificadas y posicionadas.	Esta etapa se caracteriza por una carga emocional muy fuerte y se genera una ruptura del equilibrio grupal dando paso a discusiones. El grupo se centra en el conflicto perdiendo de vista los objetivos comunes. En este momento se tiene la sensación de que nunca se va a poder salir del problema, por lo que en este ambiente la comunicación se deteriora, las susceptibilidades empiezan a nublar el juicio de las personas y los mensajes y actitudes son mal interpretados.
El conflicto genera determinados <b>resultados</b> en el grupo o la relación según cómo se <b>resuelve</b> .	Los efectos paralizadores o dinamizadores que el conflicto puede provocar dependen de qué estrategia de abordaje se utilice. Aquí es clave tener presente la herramienta de la negociación ya que permite que las partes en conflicto logren satisfacer sus intereses, y por lo tanto resolverlo de forma dinámica.

Existen distintas maneras de actuar frente a los conflictos y esto depende de la importancia que le asignemos a la satisfacción de nuestros intereses y a los de la otra parte. Se pueden definir cinco **actitudes frente al conflicto**:



**Evitar:** claramente no soluciona la situación ya que ninguna de las partes satisface sus necesidades. Deja latente el conflicto y con el paso del tiempo éste va cobrando mayores dimensiones, como una bola de nieve. Por lo general tendemos a atribuirle a los conflictos una carga negativa porque los asociamos a rupturas, peleas o quiebres, y por lo tanto, muchas veces reaccionamos espontáneamente ocultándolos, desplazándolos (proyectándolos en el lugar equivocado) o evitándolos.

**Adecuarse o aceptar:** implica dejar de lado los intereses propios, por lo que en realidad no se está resolviendo la situación en la medida que una de las partes cede completamente a los intereses de la otra.

**Competir:** es el caso contrario al anterior, e implica defender los intereses propios sin tener en cuenta los de la otra parte. Conlleva el riesgo de poner en peligro la relación, ya que como una parte no satisface sus necesidades puede generar resentimientos que obstaculicen futuros acuerdos.

**Cooperar:** es resolver el problema en base a un equilibrio poniendo por delante los intereses colectivos y no los propios de manera que los beneficios sean para ambas partes. De esta manera se logra un acuerdo sustentable a largo plazo, se genera valor agregado, se crean soluciones acordadas y por lo tanto, crece la confianza.

## ¿Cómo se resuelven los conflictos?

El primer paso que nos encamina hacia una resolución exitosa es **AFRONTARLOS**.

Para ello es fundamental que todos sean conscientes de la necesidad de enfrentarlos y participen de este proceso. También es necesario crear un ambiente propicio, un clima de comunicación en donde prime la libertad de expresión, de manera que todos se sientan libres de expresar sus opiniones y los sentimientos que esta situación les está generando.

Algunas preguntas que sería conveniente responder como guía de abordaje del conflicto:

► **¿Cuál es el conflicto?** Aquí importa delimitar el problema, para ello se puede realizar una

lluvia de ideas para lograr expresar cuál es el problema. Una vez delimitado resulta necesario ponerlo en palabras.

► **¿Quiénes son las partes comprometidas en el conflicto?** Identificar qué rol tienen las partes y cómo se insertan en la organización.

► **¿Cuáles son las causas del conflicto?** Definir los motivos potenciales del conflicto, para lo cual es fundamental que todos expongan sus percepciones acerca de cuáles son las fuentes del mismo.

► **¿Qué hacer para solucionarlo?** Definir la estrategia a seguir y generar un plan de acción. Y aquí la negociación tiene un rol clave.

## Negociación: una herramienta para resolver conflictos

¿En qué consiste la negociación?

*Es la actividad en que las partes que tienen intereses opuestos en un conflicto interactúan, influenciándose para llegar a un acuerdo y un compromiso aceptable para todos.*

Existen dos modelos básicos de negociación: **el competitivo y el de colaboración.**

**El competitivo** tiene lugar cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos sin tener en cuenta a la otra parte. Como resultado uno gana a costa de lo que pierde el otro.

**El de colaboración** es el proceso en el que intervienen las partes involucradas en un conflicto con el objetivo de llegar a un acuerdo que permita transformar la relación de manera de que ambas logren satisfacer sus necesidades en juego. Se basa en el diálogo ya que requiere que se expresen los intereses, las expectativas y se genere una forma de resolución compartida. Como resultado, se arriba a un acuerdo con el que ambas partes se sienten comprometidas, por lo que podrá sostenerse en el tiempo.

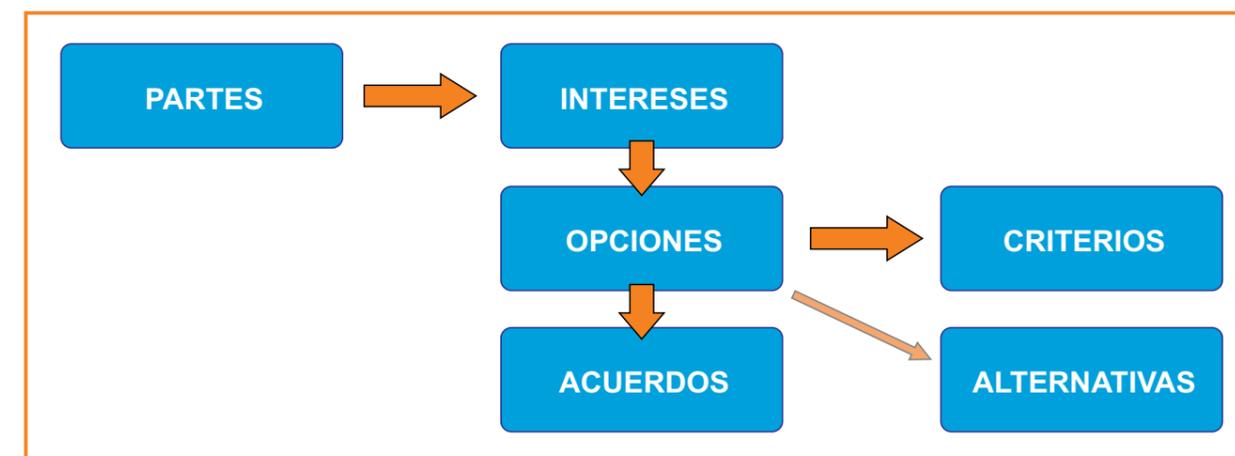
*Si lo que se intenta es resolver el conflicto y conciliar las partes de modo que se mejore el funcionamiento del grupo y las relaciones interpersonales, es recomendable generar estrategias de colaboración que tomen en cuenta los intereses compartidos y resulten en un acuerdo que colme las expectativas de ambos lados.*

¿Cuáles son las características de una negociación de colaboración?

- ◆ Separa a la persona del problema: se enfrenta al problema, no a la persona.
- ◆ El diálogo se centra inicialmente en identificar los intereses y necesidades, y no en la forma de solucionarlos.
- ◆ Se llega a la solución a partir del intercambio y no aceptando o rechazando propuestas de una sola parte o imposiciones.
- ◆ Se pone el foco en los intereses compartidos y no en los antagónicos.
- ◆ Se trata de lograr un resultado aceptable y duradero, con garantías.
- ◆ El acuerdo se sustenta en criterios objetivos y no en la voluntad de las partes.

¿Qué pasos debo tener en cuenta en una negociación?

Antes de comenzar una negociación es imprescindible prepararnos para ello, considerando siete elementos que están presentes en toda negociación y que inciden en el éxito que podamos tener.



### Identificar las partes involucradas

En primer lugar, se requiere identificar las partes que intervienen en el conflicto. Para planificar la negociación es importante hacer una lista de todas las partes. A su vez, conviene dedicar esfuerzos para conocer las características personales, el rol que desempeñan en la institución, el poder de decisión, cómo ha sido la relación entre las partes.

### Concentrarse en los intereses

Una vez identificadas las partes se deben explicitar los intereses. Estos refieren a las motivaciones reales, las necesidades que buscan satisfacer las partes con la negociación. Para lograr una negociación de colaboración es importante negociar a partir de los intereses reales y no desde las exigencias. Se trata de discutir un problema y juntos llegar a la mejor solución. Las posiciones aparecen al responder la pregunta ¿qué quieren las partes?, mientras que para buscar los intereses detrás de las posiciones, debemos preguntarnos ¿para qué lo quieren?

### Pensar opciones

Luego de que están claros los intereses de todos es necesario pasar a las opciones, que son las formas o el modo en que los intereses pueden satisfacerse, es decir, las soluciones o propuestas para resolver el problema.

En el momento de planificar la negociación se debe dedicar tiempo a crear una gran cantidad de opciones y evaluarlas en función de en qué medida satisfacen los intereses de las partes. En general, un acuerdo es mejor si la opción que se elige satisface la mayor cantidad de intereses de las partes.

### Utilizar criterios objetivos

A la hora de proponer un acuerdo, los criterios de legitimidad son los que sustentan y respaldan las opciones que se discuten.

Para preparar la negociación es necesario que encontremos para cada opción que proponemos argumentos legítimos, que pueden ser: el marco legal, el valor de mercado, precedentes, la costumbre o tradición, la eficiencia, opiniones calificadas de expertos en el tema, el tratamiento igualitario.

### Generar alternativas

Es importante a la hora de prepararse para negociar tener en cuenta que una posibilidad es que no se llegue a un acuerdo. En este caso, si se piensan alternativas de cómo satisfacer los intereses de otra forma, se habrá ganado tiempo y se estará en mejores condiciones.

Las alternativas son las medidas de solución del problema que pueden encontrar sin negociar o sin la necesidad de acordar con la otra parte. ¿Cómo puedo satisfacer mis intereses fuera de esta negociación?

Tener claras tanto nuestras alternativas como las del otro nos ayudará a evaluar si nos conviene el acuerdo, y a proponer opciones más atractivas.

### Preparar la reunión

Cuidar el ambiente en el cual se va a establecer el proceso de diálogo que llevará al acuerdo, resulta un aspecto fundamental. Para ello se debe invertir mucho tiempo en garantizar un clima en donde prime la flexibilidad, la escucha, la horizontalidad en el vínculo, cierta objetividad y empatía. Es recomendable elegir un espacio adecuado e imparcial que habilite esas condiciones.

También se sugiere tener una agenda clara y acordada previamente del objetivo de la reunión (compartir intereses, pensar opciones, intercambiar información, llegar a un acuerdo inicial o definitivo), los temas a tratar, el orden, los tiempos y los participantes.

### Definir claramente el acuerdo

El acuerdo puede ser formal o informal, pero debe ser sensato y factible de ser aplicado. Una vez que se llega a un acuerdo se deben establecer claramente las responsabilidades, fijar plazos, marcar criterios de seguimiento y control para que ambas partes lo respeten.

## El Conflicto Desde lo Popular (El Problema)

“Problema” es una palabra muy común en el lenguaje popular. Todo conflicto por grande o pequeño que sea se concibe como un “problema”. En nuestro esquema el problema se refiere a las diferencias esenciales que separan a las personas, es lo que podríamos llamar el conflicto concreto y real. Podemos decir que el conflicto innecesario tiene como componentes:

- la mala comunicación
- los estereotipos
- la desinformación
- la percepción equivocada del propósito o proceso

En cambio, la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales en cuestiones y puntos concretos de incompatibilidad, como por ejemplo:

1. Los distintos intereses, necesidades y deseos de cada uno
2. Las diferencias de opinión sobre el camino a seguir

- El criterio para tomar una decisión
- Criterios de distribución, a la hora de repartir los recursos, o bienes materiales;
- Las diferencias de valores
- Las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etc.

La comprensión de un conflicto se facilita si estas diferentes facetas se distinguen, por ejemplo: los diferentes temas donde se presenta el desacuerdo o discusión para solucionar el problema, son los asuntos. En cambio, los intereses son la razón por la que cada uno de estos asuntos importa a la persona. Las necesidades son lo indispensable, lo mínimo que hace falta para satisfacer a una persona, en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y el proceso seguido para resolver el problema. Cuando una persona expresa su posición o su solución para resolver el conflicto, no explica los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para arreglar bien el conflicto, hemos de penetrar en las posiciones y llegar a la base del problema.

## Su Estructura

En este proceso hemos profundizado sobre la cuestión de cómo analizar un conflicto. Notamos que el lenguaje cotidiano mismo nos da ya varias pistas para entenderlo, de todos modos, sugerimos usar el esquema de las 3.P para el análisis: la persona, el proceso y el problema. En resumen, esto se puede esquematizar gráficamente de la siguiente manera:



### 1. Personas -Tomar en cuenta:

- Las emociones, y los sentimientos
- La necesidad humana de dar explicaciones, justificarse, desahogarse, ser respetados y mantener la dignidad
- Las percepciones del problema
- La forma en que lo sucedido afecta a las personas

### 2. Proceso -Tomar en cuenta:

- El proceso que el conflicto haya seguido hasta el momento
- La necesidad de un proceso que parezca justo a todos los involucrados
- La comunicación, y el lenguaje con que se expresan
- Lo que hace falta para establecer un diálogo constructivo

### 3. Problema -Tomar en cuenta:

- Los intereses y las necesidades de cada uno;
- Las diferencias y valores esenciales que los separan;
- Las diferencias de cada uno en cuanto al procedimiento a seguir.

Este esquema propone por lo menos tres facetas de trabajo.

#### a. Aclarar el origen, la estructura y la magnitud del problema:

- Establecer quién está involucrado y quién puede influir en el resultado del proceso
- Concretar los asuntos más importantes a tratar
- Distinguir y separar los intereses y las necesidades de cada uno

#### b. Facilitar y mejorar la comunicación:

- Controlar la dinámica destructiva de hacer generalizaciones, de aumentar los problemas, y de hacer estereotipos de las personas
- Crear un ambiente de diálogo para buscar soluciones verdaderas y constructivas

#### c. Trabajar sobre los problemas concretos que tienen las partes en conflicto:

- Distinguir entre personas y problemas e impedir que se llegue a lo personal
- Centrarse en las preocupaciones y necesidades de cada uno, no en las soluciones
- Establecer un ambiente de negociación y evaluar así las bases de mutua influencia y en lo posible igualarlas. También ayudar a cada uno a reflexionar sobre la situación y el alcance del propio poder

### Alternativas para la Solución

Si bien según la circunstancia existen diferentes métodos o estrategias para la búsqueda de solución de los conflictos, volvemos a los tres caminos naturales y culturales más implementados para acercarnos a un problema conflictivo y contribuir en su solución son: la confianza, el consejo, y la "conexión".

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

#### 1. La confianza

La confianza es un concepto rico y dinámico, que conlleva todo un contenido profundo y cultural íntimamente relacionado a nivel popular a la expresión y la resolución de conflictos. Tener confianza en alguien denota cierto tipo de relación especial, llena de mutualidad y comprensión. La confianza crece con el tiempo y por niveles, primero, somos conocidos, con el tiempo y el contacto nos hacemos amigos, al probar la mutua sinceridad, nos volvemos una familia, lo que implica mayor apertura y franqueza. Con algunos amigos llegamos a una relación más profunda y abierta, como la de ser "confidentes". Cada nivel se prueba con la anterior y crece según la apertura, sinceridad y confianza que inspire la otra persona. A los niveles más íntimos, como el de lo que algunos llaman "entre nos", es posible compartir problemas de tipo personal.



Lo que encontramos en la confianza es un modo de resolver problemas, no basado en técnicas sino en relaciones de mutuo apoyo y comprensión. En su forma más profunda, representa una especie de terapia popular que ayuda a restaurar relaciones quebradas por medio de personas que tienen la confianza de todos. Por eso, cuando nos encontramos en un apuro, buscamos la ayuda de estas personas de confianza y por eso, el camino de la confianza viene a ser la clave en la resolución de conflictos. No es tanto la cuestión de la eficacia de técnicas, ni la inteligencia del consejero, sino la sinceridad en la creación de relaciones de confianza que abran un espacio de diálogo y establezcan la posibilidad de la reconciliación.

#### 2. El consejo

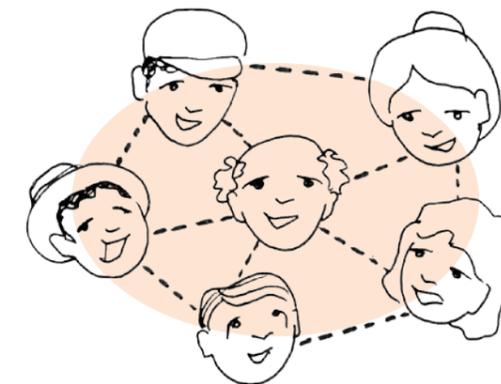


Pedir un consejo a un amigo o a un familiar es el camino más común, natural y conocido para responder a un problema conflictivo. No pedimos consejos a cualquiera, sino a personas de confianza o que hayan pasado por experiencias parecidas. A través del consejo esperamos apoyo, ayuda y orientación. Un consejo es el punto medio en la búsqueda de alguna solución, cuando conversamos con un amigo llegamos a entender mejor la situación en la que estamos metidos y cómo vamos a salir de él. Sin embargo, hay que señalar que el "consejo" tiene sus aspectos dinámicos y ricos, pero también sus elementos negativos. No queremos que la persona eluda su responsabilidad de enfrentarse a los desafíos de la vida social, lo que anularía la posibilidad de crecer y aprender.

La clave del consejo, es la participación. No se da el consejo como una orden o mandato, sino como una opción. es decir que participamos con la persona cuando lanzamos ideas que se nos ocurren representan un modo popular de crear una "lluvia de ideas". La persona ofrece no uno sino varios consejos a veces muy diferentes, porque al fin y al cabo la razón de ser del consejo es la de apoyar, entender a un amigo y participar con él del problema.

#### 3. La conexión

Otro camino típico e importante en la resolución de conflictos son los contactos, en nuestro país o puntualmente en el norte decimos tener "Cuña" refiriéndonos a algún conocido o amigo que tiene vínculo o contactos que puedan influir en otros para ayudarnos a resolver el conflicto que tenemos. Es un fenómeno importante: para salir de muchos enredos hay que conectarse con otros que puedan ayudar. Otra vez volvemos a la imagen del enredo. Un pleito halla expresión entre personas y grupos, cada uno con su red de relaciones, familiares y amigos.



Estas redes sociales se conciben y nos sirven de recurso para arreglar un problema. En otras palabras, hay que buscar con quién hablar para solucionar este problema. La red social viene a representar un recurso importante. ¿A quién conozco que pueda relacionarse con la persona con la cual tengo un problema? Buscar contactos es buscar espacios y puentes, crearlos. Un pleito representa una separación, una división. Resolverlo significa reconectar, tender un puente. A nivel popular se reconoce que esto se logra por medio de personas y de relaciones interpersonales.

En resumen, podríamos decir que los tres caminos populares van de la mano y que, si los tomamos en serio, tienen mucho que enseñarnos. A menudo pedimos un consejo a un amigo de confianza, que nos apoye, oriente y que sirva de contacto para llegar al mundo de aquél con quien tenemos el problema. Cada uno de los tres representa un recurso natural.



## MÓDULO

# Talentos

# 3

ASOCIACIÓN CIVIL

**DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES COMUNITARIAS.**



missionszentrale  
der franziskaner

## ¿Qué es un proyecto?

**Un proyecto es...** Una idea. El proyecto implica una serie de pasos dirigidos a definir una solución a un problema, o bien para aprovechar una oportunidad cuyos resultados pueden ser conocidos y valorados.

Los proyectos comunitarios están orientados y elaborados por quienes forman parte de la comunidad, pues son ellos quienes conocen la situación real de su zona.

## ¿Qué es un perfil de un proyecto?

Es un documento que describe la idea que deseamos hacer realidad. Para hacer un perfil precisamos de información existente.

## ¿Quiénes puede darnos información y donde la encontramos?

En nuestra comunidad podemos obtener información de las personas, líderes, promotores, agentes sanitarios, organizaciones, municipio, hospital, etc. Podremos saber cuántos somos en la comunidad, donde estamos, como estamos, que deseamos hacer.

## Los proyectos pueden ser de tres tipos:



► **Proyectos económicos:** Generadores de empleos, producción, bienes y servicios.

► **Proyectos Sociales:** Destinados a demandas de la comunidad, atender a la niñez, jóvenes, mujeres, ancianos y ancianas, entre otros.



Talentos  
ASOCIACIÓN CIVIL



► **Proyectos ambientales:** Destinados a mejorar la protección de los recursos naturales y del ambiente, tales como: bosques, monte, suelos, agua, etc.

*Estos pueden tener efectos en materia productiva social.*

### Podemos clasificarlos en:

**Proyectos materiales:** Se refieren en general a la construcción, adquisición, mantenimiento y reparación de bienes materiales.

**Proyectos no materiales:** Se refieren a cambios no materiales pero importantes para la comunidad, como un cambio en las leyes, los derechos humanos o la defensa de alguna causa.

Para la formulación de proyectos existen cuatro grandes pasos que nos permiten su diseño y ejecución:

1. Identificar el problema u oportunidad relevante para la comunidad
2. Elaborar alternativas y seleccionar una entre varias
3. Implementar la solución seleccionada
4. Seguimiento y evaluación de proyectos

Durante todo el proceso debemos revisar de manera constante lo que se está haciendo, para que nuestra propuesta salga bien. Los pasos del proceso de formulación de proyectos se conocen como el “ciclo del proyecto” o “vida del proyecto”.

*Estos pasos son similares a la preparación de una comida. Se pasa por una etapa donde se hacen varias preguntas para establecer*

- ✓ *¿Tenemos hambre?*
- ✓ *¿Qué deseamos comer?*
- ✓ *¿Qué podemos comer? (según lo que tengamos en la cocina) identificar el tema.*
- ✓ *Después discutimos sobre el ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con quién?, y ¿para quién hacer la comida? (definir alternativa)*
- ✓ *Luego se define cuando se cocinará y consumirá (implementación).*
- ✓ *Al final valoramos si todo salió bien, si la comida estaba buena, si había suficiente y si la gente quedó satisfecha (evaluación).*

### Ciclo del Proyecto



Para cada paso es necesario responder preguntas claves con quienes participan.

### 1. Preguntas claves para la formulación y evaluación del proyecto.

ETAPAS	También conocido como:	PREGUNTAS que debemos respondernos
<b>1</b> Definición del Problema	Diagnóstico  Análisis	¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus causas y efectos? ¿Cuáles son las personas o poblaciones afectadas? ¿Cuál es la solución que tomaremos?
<b>2</b> Diseño del proyecto	Programación  Formulación	¿Qué vamos hacer? ¿Por qué lo vamos hacer? ¿Para qué lo vamos hacer? ¿Dónde lo vamos hacer? ¿Cómo lo vamos hacer? ¿Quiénes lo vamos hacer? ¿Cuándo lo vamos hacer? ¿Qué necesitamos para hacer el proyecto? ¿Cuánto va a costar el proyecto?
<b>3</b> Implementación	Ejecución del proyecto  Realización del proyecto	¿Quiénes son los responsables de la ejecución? ¿Cuáles son los medios para cumplir con el plan operativo? ¿Cuándo se va a ejecutar el proyecto??
<b>4</b> Evaluación	Evaluación del proyecto	¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos? ¿Qué factores influyeron en los resultados?

## ¿Cómo hacer el proyecto paso a paso?

### Paso 1

#### La reflexión inicial.

Una vez que hemos iniciado un encuentro es importante definir que el objetivo no es simplemente hacer un proyecto más, sino aprovechar las oportunidades o hacerle frente a un problema, para que pueda al mismo tiempo, ayudar al desarrollo de la comunidad.

Primero debemos reflexionar sobre lo que deseamos hacer, y una forma de realizar este primer paso es respondiendo lo siguiente:

Análisis de momentos	En mi comunidad
<b>¿Cómo ha sido nuestro pasado?</b> <i>Escribimos en hojas, en papelógrafos o pizarras los principales acontecimientos del pasado en nuestra vida comunitaria.</i>	Los principales acontecimientos de nuestra comunidad han sido...
<b>Expectativas del futuro:</b> <i>Son los lugares o situaciones que deseamos alcanzar. Para ello se debe escribir con nuestro (a) facilitador (a) las respuestas de ¿cómo vemos el futuro y qué debemos hacer para alcanzar nuestro deseo de futuro a nivel comunitario</i>	Vemos el futuro... Lo que debemos hacer para alcanzarlo
<b>Construir los caminos:</b> <i>De manera colectiva y con la ayuda de un facilitador señalamos nuestros tres temas más importantes. Es preciso incluir la opinión de todos y respetar nuestra visión.</i>	Los temas prioritarios para alcanzarlos son...

### Paso 2

#### Formulemos un diagnóstico

Es la explicación del problema que deseamos resolver o la oportunidad que deseamos aprovechar.

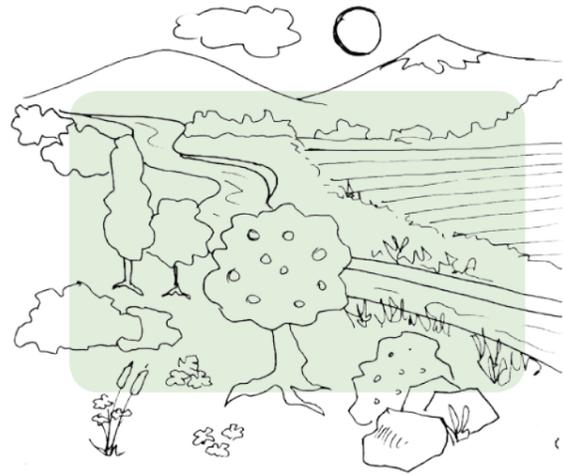
También es conocido como antecedentes. Se trata del análisis, de la determinación del contexto o de la definición de problemas

¿Cuál es la situación de nuestra comunidad? ¿Cuál es el principal problema que nos afecta? ¿Cuál es la oportunidad que deseamos aprovechar? ¿Cuál podría ser la mejor acción para nuestra comunidad?

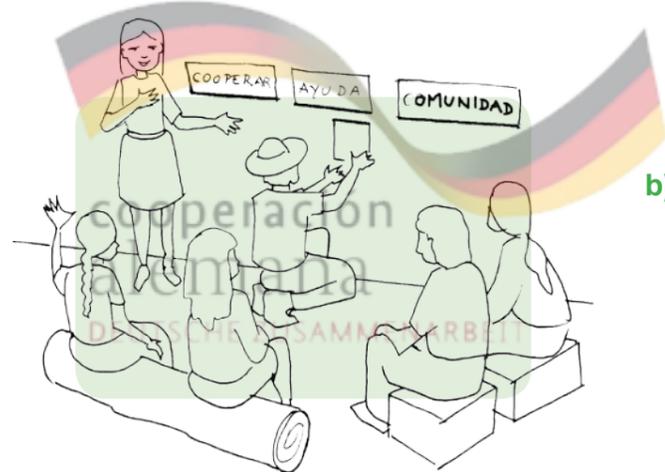
## A) Describir el contexto de la comunidad

Es la explicación de las principales condiciones de nuestra comunidad. Hay que tener mucho cuidado pues podemos buscar mucha información de manera innecesaria. Se recomienda describir:

### PREGUNTAS IMPORTANTES PARA DEFINIR EL CONTEXTO EN UN PROYECTO



a) **Aspectos geográficos:** Ubicación, clima, suelo de la comunidad, etc.



b) **Aspectos sociales:** ¿Cuánta población hay?, ¿cuántas familias hay?, ¿cuántos niños?, ¿cuántas niñas?, ¿jóvenes?, ¿adultos?, ¿mujeres?, ¿cuál es el estado de escolaridad y salud?



c) **Infraestructura de la comunidad:** ¿Qué servicios (agua, luz, teléfono, caminos) hay en la comunidad? ¿Quiénes tienen acceso a estos servicios?



d) **Aspectos económicos:** ¿Cuáles son las principales actividades económicas (ganaderas, cafetaleras, artesanales, mineras, etc.)? ¿Cuántas personas ocupadas y desocupadas hay? ¿Cuáles son las fuentes de trabajo en la zona?



e) **Aspectos institucionales:** ¿Qué instituciones están presentes en la comunidad (alcaldías, ministerios, policía, entre otras)

Para poder obtener esta información podemos tomar tres caminos:

- ◆ **Buscar información que ya existe**, en censos o documentos elaborados. Esta la podemos investigar en la escuela, Centro de Salud, Municipios y oficina de alguna ONG
- ◆ **Buscar información directamente** preguntando a la gente de la comunidad ca vez que nos encontremos o visitando casa por casa.
- ◆ **Las dos anteriores**, es decir: Buscar información disponible en censos y documentos y hacer preguntas directas mediante encuentros con la gente de la comunidad.

## B) Selección del problema principal

Significa que debemos elegir la opción más relevante, es decir que será necesario TOMAR UNA DECISIÓN, pues seguramente los problemas en la comunidad son muchos, pero habrá que definir uno en particular.

Para determinar el problema principal, debemos responder las siguientes preguntas:

**¿Cuál es el problema que genera mayores efectos negativos?, o bien,**

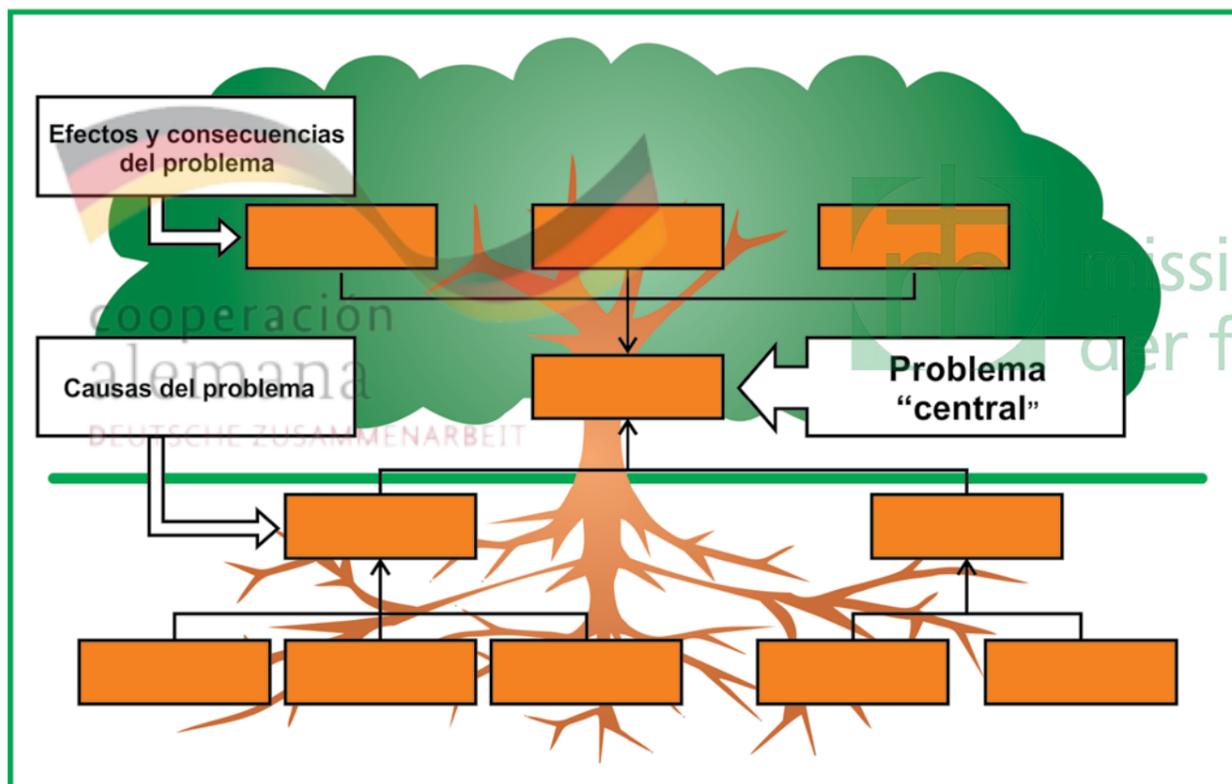
¿Cuál es la oportunidad que se nos presenta?

¿A cuánta población afecta (o beneficia si es una oportunidad)?

¿Es posible resolverlo con nuestro trabajo comunitario y nuestra participación?

Para seleccionar el problema principal se puede usar un listado de no más de 3 problemas (u oportunidades) de la comunidad, respondiendo las siguientes preguntas:

¿? Preguntas	✓ Respuestas
¿Cuáles son los efectos o consecuencias del problema? (Nos ayuda a identificar los resultados o efectos).	
¿Cuál es el problema?	
¿Cuáles son los orígenes o causas del problema? (Nos ayuda a identificar las raíces).	



#### D) Elección de la solución

Es la selección de una solución al problema o elección de una oportunidad, que servirá para escribir nuestro proyecto.

Una vez escogido el principal problema, sus causas y efectos, es necesario identificar la solución, es decir elegir el camino que produce los mejores resultados.

Para hacerlo debemos usar el árbol de problemas, tomamos la solución que consideramos como la mejor para impulsarla desde nuestra comunidad.

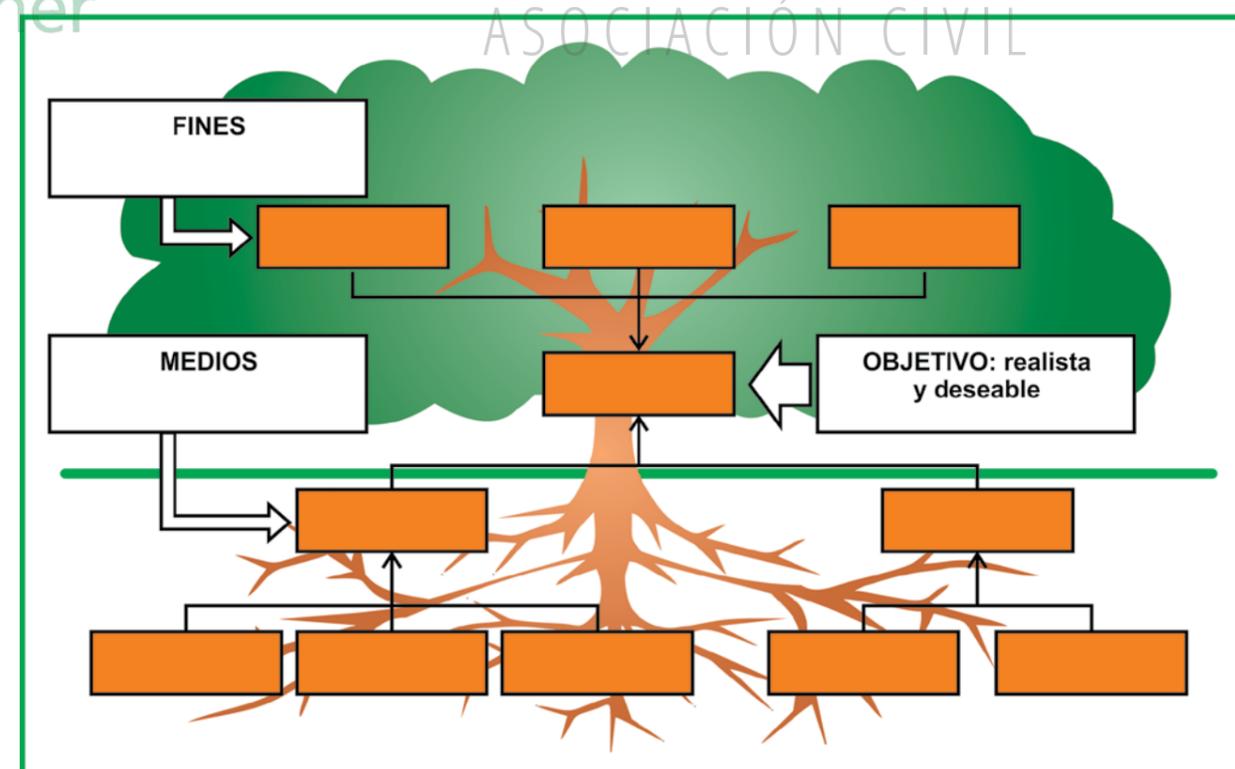
Usando el árbol de problemas pasamos a dibujar el árbol de objetivos, que representa lo que vamos a alcanzar con la solución del problema.

#### ¿Cómo hacemos el árbol de objetivos?

- ◆ **Primero** convertimos el problema en el objetivo para abordarlo. Los objetivos se definen como la acción que vamos a realizar para superar el problema o aprovechar la oportunidad que se nos presenta.
- ◆ **Luego** convertimos cada causa en un medio para abordar el problema identificado, y cada efecto en un fin.

#### Árbol de Objetivos

ÁRBOL DE PROBLEMAS	ÁRBOL DE SOLUCIÓN
Efecto o consecuencias del problema	<b>Fin:</b> Son las soluciones que esperamos alcanzar con nuestro proyecto.
Problema	<b>Objetivo:</b> Es la acción que nos ayudará a resolverlo
Orígenes o causas del problema	<b>Medios:</b> Son las acciones o instrumentos que nos permitirán solucionar las causas.



## Paso 3

### Perfil del Proyecto

Es el camino que definimos para ejecutar el proyecto. En el diseño definimos



¿Qué haremos?

¿Cómo lo haremos?

¿Cuánto nos costará

También es conocido como “documento del proyecto” o “perfil del proyecto”. En el diseño organizamos los pasos de las acciones necesarias, por ello, se debe:

- Explicar qué objetivos deseamos alcanzar
- Decidir qué actividades tenemos que hacer para concretar esos objetivos.
- Decir qué y cuántos recursos humanos y materiales tenemos y los que necesitamos.
- Explicar en cuánto tiempo lo haremos.
- Definir cómo evaluaremos.

Las partes de un perfil de proyecto comunitario son:

#### a) Nombre del proyecto:

Es el título que explica de qué trata nuestro proyecto; por ejemplo si vamos a construir un mini acueducto para nuestra comunidad, un título podría ser “Construcción de Mini acueductos en la comunidad Piedra Azul”. El título debe ser claro y debemos evitar que sea largo o complicado.

#### b) Objetivo:

Es la acción que realizaremos. También es conocido como “objetivo inmediato” o propósito del proyecto. El objetivo debe ser escrito en una oración y se recomienda que sea:

- Realista (Si existen posibilidades reales de hacerlo).
- Concreto (Si podemos hacerlo con determinados recursos).
- Claro (Que explique lo que vamos hacer). Los objetivos pueden ser generales (explican el propósito de todo el proyecto) y específicos (explican las acciones concretas para alcanzar el propósito).

**Objetivo General:** Es un resultado que buscamos al final de nuestro proyecto

**Objetivos Específicos:** Son los que se irán concretando para llegar al general; son más puntuales y se realizan a corto plazo

#### c) Grupo meta o beneficiarios

Es la definición de quiénes y cuánta gente vamos a beneficiar con el proyecto. Usualmente se llama “población meta”, “población objetivo” o “beneficiarios”. Es necesario identificar a quiénes y a cuántos se beneficia con el logro de los objetivos del proyecto. Aquí precisamos responder:

¿Cuántas personas resultarán beneficiadas por el proyecto?

Definamos una cantidad estimada. Definamos a quiénes (hombres, mujeres, familias, pobladores)

También podemos hablar de BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS.

**Beneficiarios DIRECTOS:** Es la población que será atendida con el Proyecto.

**Beneficiarios INDIRECTOS:** Es la población que recibe algún apoyo o capacitación dentro del proyecto.

#### d) Justificación

Es la explicación que permite argumentar sobre la importancia de nuestro proyecto para el beneficio de la comunidad.

Es muy importante decir de manera breve la importancia y alcances del proyecto, tomando en cuenta los beneficios que traerá. Esta parte responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante superar este problema (aprovechar esta oportunidad)?
- ¿Qué asuntos (económicos, sociales, ambientales) vamos a superar con el proyecto?
- ¿A quiénes vamos a beneficiar con la solución del problema?

#### e) Resultados esperados

Son los frutos o beneficios de nuestro proyecto. También se conocen como las “metas”, “productos” o “beneficios” del proyecto. Estos pueden ser materiales (construcción de obras) o inmateriales (mejora de conocimientos, defensa de derechos, etc.). Debemos poner cantidades estimadas de “a quiénes” vamos a beneficiar:

- **Ejemplo de resultados materiales:** 2 familias con nuevas casas construidas, cooperativa de 12 miembros con 12 manzanas de maíz sembrada, 72 familias con acceso a agua por medio de mini acueducto construido.
- **Ejemplo de resultados no materiales:** 30 jóvenes capacitados en técnicas de agricultura orgánica para papa o 20 mujeres capacitadas en producción de hortalizas.

## f) Ubicación



Nos sirve para conocer dónde se hará nuestro proyecto. También es conocido como “localización” o “mapa” del proyecto. Aquí debemos responder ¿dónde vamos a hacer nuestro proyecto? Debemos decir el área (o las áreas) geográficas donde vamos hacerlo. Puede ser el nombre de una comunidad, municipio, departamento, región, etc. Si podemos dibujar o tener copia de un mapa es mucho mejor.

## g) Las actividades y sus responsables

Es la definición de todas las actividades que debemos realizar para alcanzar los objetivos del proyecto. Aquí respondemos a la pregunta: ¿Cómo lo vamos a hacer?

- Es recomendable hacer un listado con números para usarlos después en el cronograma.
- Para definir los responsables debemos responder otra pregunta: ¿Quiénes lo vamos a hacer?, esto nos facilita identificar quiénes harán las actividades.
- Es recomendable usar un cuadro o tabla para cada una de las actividades definiendo quiénes van a hacer cada una de ellas. Por ejemplo:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Gestión de terreno	Juana
Compra de materiales	Pedro
.....	.....

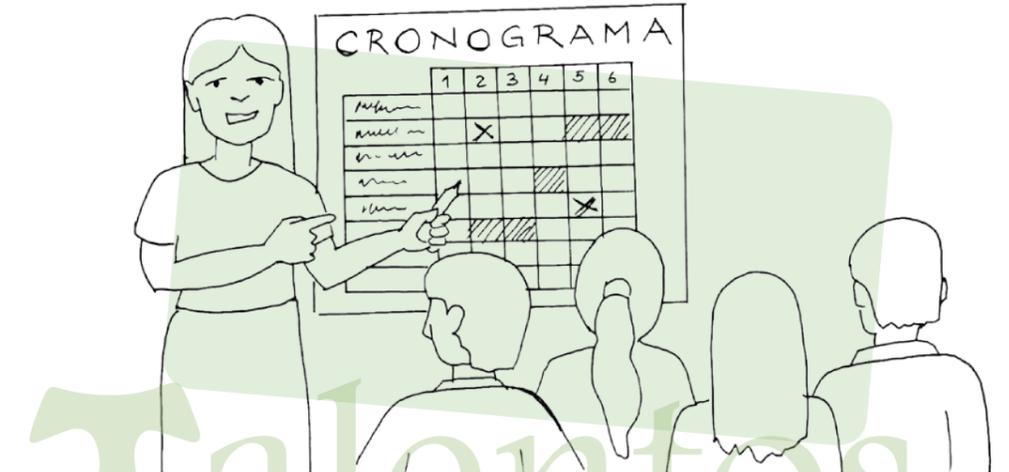
## h) Cronograma

Es un “gráfico” que muestra el tiempo que usaremos para ejecutar el proyecto. Nos sirve para explicar en cuanto tiempo haremos las actividades del proyecto. También es conocido como “tiempo de ejecución”.

- Para hacerlo debemos responder para cada actividad: ¿Cuándo lo vamos hacer? Debemos definir claramente el tiempo, el cual puede ser medido en días, semanas o meses.
- El cronograma también nos sirve para medir y valorar el avance de las actividades del proyecto.

Para facilitar nuestro avance podemos agregar al cuadro de actividades y responsables que ya elaboramos, dos columnas más, escribiendo fecha de comienzo y fecha de finalización. Debemos organizarlo bien, pues en algunos casos existen actividades que se pueden ir haciendo de manera simultánea.

En algunos casos esta fecha de comienzo puede variar, pero lo importante es saber cuánto tiempo nos llevará cada actividad. La suma de todos los días (semanas o meses) nos da el Tiempo de Ejecución del Proyecto.



## i) Presupuesto

### Cuadro de presupuesto

Es el valor o precio de la inversión para hacer nuestro proyecto. También es conocido como el “costo” o “valor” del proyecto. El presupuesto es importante pues nos permite calcular.

### ¿Cuánto cuesta el proyecto?

Una forma de calcular el presupuesto es usar el precio de los materiales o bienes en nuestra moneda: el colón. También podemos usar el dólar o el euro como referentes, dependiendo de quiénes nos van a financiar. Para hacer el presupuesto en dólar o en euros, debemos dividirlo entre el valor de la tasa de cambio, es decir el valor en colones con que compramos 1 dólar o 1 euro.

### En un presupuesto debemos diferenciar:

- Recursos Naturales:** Los recursos materiales son los elementos físicos con los cuales vamos a hacer el proyecto (bloques, tubos, cementos, zinc, hierro, etc.).
- Recursos Humanos:** Son las personas que vamos a necesitar para hacer nuestras actividades.
- Recursos Institucionales:** Son los aportes que instituciones como alcaldías, ONG y la comunidad van aportar para hacer nuestro proyecto.

### ¿Cómo valoramos los recursos materiales?

Debemos realizar la lista de recursos materiales y debemos identificar qué cosas necesitamos para cada una de las actividades. Es importante estimar muy bien para evitar que nos hagan falta recursos.

### ¿Cómo valoramos los recursos humanos?

Es el valor del trabajo de las personas. Para asignarle un valor debemos revisar en nuestro CRONOGRAMA DE TRABAJO Lo siguiente:

- ✓ Personas que van a trabajar
- ✓ Tiempo que van a trabajar

Debemos conocer cuantos días se necesitarán para la obra y multiplicarlo por el salario (semanas o años) que se pagara cada uno.

Una vez que sabemos cuánto tiempo trabajarán, le ponemos precio a cada día de trabajo y lo multiplicamos por el total de días. Se deben poner todos los valores, aunque sea trabajo aportado por la comunidad.

### ¿Cómo valoramos los recursos institucionales?

Es el precio o valor de las cosas que aportarán las instituciones y la comunidad. Puede ser un terreno que donará la Alcaldía, materiales de la comunidad, una construcción previa, entre otros.

Valor total del proyecto: Aquí sumamos todos los recursos que necesitamos para el proyecto:

- ✓ Los materiales
- ✓ Los recursos humanos
- ✓ Las institucionales

Tipo de recurso	Cantidad / Tiempo	Precio Unitario	Precio Total
<b>MATERIALES</b>			
<b>HUMANOS</b>			
<b>INSTITUCIONALES</b>			
<b>Totales</b>			

### ¿Qué es el cuadro de aportes?

Es la contribución que una comunidad o institución (como ONG o Alcaldía) le da al proyecto. También es conocido como CONTRAPARTE del proyecto. Muchas veces las organizaciones que financian proyectos usualmente piden hasta el 20% de contraparte del total del proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS			TIPO DE APORTE		FUENTE DE FINANCIAMIENTO (APORTES PROPIOS O DE TERCEROS)
	MATERIALES	CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIO	ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO	MONETARIO	NO MONETARIO	
				\$		

## Paso 4

### Implementación del Proyecto

Sirve para ejecutar y mantener el proyecto en el buen camino y de acuerdo a las actividades, recursos y tiempos que habíamos pensado.

También es conocido como EJECUCIÓN O PLAN DE TRABAJO del proyecto. En esta parte debemos responder ¿cómo lo estamos haciendo?. Podemos haber planificado muy bien, pero si no ejecutamos las actividades en el tiempo que definimos en nuestro cronograma podemos fracasar al obtener los resultados esperados.

Para una buena ejecución necesitamos de la supervisión, lo que significa la vigilancia de la marcha del proyecto según lo vamos haciendo. Para ello es importante definir un responsable o bien un comité que garantice la implementación.



La supervisión la podemos hacer de tres formas:

- Coordinar directamente las actividades de manera directa.
- Visita al lugar para confirmar con las personas si estamos ejecutando bien el proyecto.
- Elaborar informes para definir si están avanzando las actividades según el cronograma

Los informes verbales y escritos son los medios que nos ayudan a todos los implicados a estar informados de la ejecución del proyecto.

Para hacer un informe escrito siempre se deben explicar:

- **Fecha:** La fecha en que escribimos el informe.
- **Informante:** Nombre de quien lo escribe o dice.
- **Para escribir a quién irá dirigido:** Puede ser el nombre de una persona o toda una comunidad.
- **Avances existentes:** Definir en qué se ha avanzado.
- **Obstáculos:** Problemas que han surgido para avanzar
- **Sugerencias:** Ideas para superar el obstáculo.

### Paso 5

#### Evaluación del Proyecto

*Significa valorar lo que está sucediendo o sucedió para conocer los resultados del proyecto. La evaluación es importante para conocer si nuestro proyecto respondió a los problemas que habíamos definido.*

Para hacer la evaluación necesitamos responder:

- ¿Se logró contribuir a resolver los problemas?
- ¿En cuánto?

Es importante preguntarse al final del proyecto lo siguiente:

- ¿Por qué logramos estos resultados?
- ¿Cómo los alcanzamos?
- ¿Qué deberíamos mejorar para futuros proyectos?

m missionszentrale  
der franziskaner

Talento  
MÓDULO  
4  
ASOCIACIÓN CIVIL

PROYECTO COMUNITARIO  
(ARMADO DE PROPUESTA, ORGANIZACIÓN Y  
TIEMPOS DE EJECUCIÓN).

## ¿COMO REDACTAR NUESTRO PROYECTO COMUNITARIO?

**Es la forma escrita que usamos para presentar el proyecto a posibles organizaciones o personas que nos ayudarán a realizarlo. ¿Cómo podemos escribir el formato del proyecto? A decir verdad, existen muchas formas de presentación, pero en general demandan lo siguiente:**

### La carpeta del proyecto o página de presentación:

Se recomienda escribir el nombre del proyecto y el nombre de la organización que lo está presentando. Una opción es presentar una carátula con fotos e imágenes del lugar con el proyecto. Se recomienda una página.



missionszentrale  
der franziskaner

### 1. Carta de presentación:

Escribimos una carta dirigida a la organización que pretenderemos que nos apoye, informando sobre el problema y en qué consiste el proyecto de solución.

Se describe el monto total del presupuesto, cuánto es la contraparte y cuánto estamos solicitando. Se recomienda escribir una carta no mayor de una página.

Podemos usar el siguiente formato:

Nombre del Municipio,.....día.....mes.....año

*Al Señor*

.....  
(Nombre la Entidad a quien se dirige)

*Su Despacho:*

*En nombre de mi comunidad.....  
nos dirigimos a su organización .....  
con el objeto de presentar el.....  
(nombre del proyecto), elaborado para solucionar el problema de  
....., esperando beneficiar a personas.*

*El monto total del proyecto es de.....  
(\$), de los cuales se dispone de una contraparte de.....,  
solicitando un apoyo de..... (Monto de solicitud de apoyo)  
para su ejecución.*

*Esperando contar con su efectivo apoyo y esperando  
una pronta y positiva respuesta, les saludamos de manera atenta.*

*Firma de los responsables del proyecto*

**2. Datos generales del proyecto:**

En un cuadro detallamos los aspectos más relevantes del proyecto. Muchas organizaciones que cooperan al principio sólo solicitan esta parte:

Contenidos	Mi Proyecto
<b>Nombre del proyecto</b>	El título puede referirse a proyectos materiales tales como inmateriales
<b>Localidad</b>	Se escribe el nombre de la comunidad, departamento y país donde estará el proyecto
<b>Beneficiados</b>	Se define la cantidad de personas beneficiadas por el proyecto. Se recomienda valorar cuantos son hombres y a cuantas mujeres
<b>Importancia del proyecto</b>	Se define la relevancia del proyecto para la gente de la comunidad.
<b>Nombre de la organización</b>	Aquí es importante discutir el nombre de la organización que presentará el proyecto: Alcaldía, Cooperativa, ONG, etc. En todo caso, los organismos cooperantes piden lo que llaman "personería jurídica", es decir el nombre y número de registro ante el Ministerio de Gobernación si es ONG. Si es ONG.
<b>N° de registro</b>	Si es ONG se escribe el número de registro ante el Ministerio de Gobernación. Si es cooperativa se escriben el número de inscripción en el ministerio de trabajo.
<b>Dirección y teléfono</b>	Se establecen la dirección y teléfono donde está la organización: Alcaldía, ONG, etc.
<b>Presupuesto total del proyecto</b>	Se coloca el total del proyecto. Debemos valorar si la organización a quien vamos a presentar el proyecto lo requiere en dólares.
<b>Contraparte</b>	Se escribe el total de la contraparte y el porcentaje
<b>Monto solicitado al cooperante</b>	Se escribe la cantidad total que se está solicitando.

**4. Localización del proyecto:**

También le llaman ubicación geográfica. En esta parte se pueden usar datos e informaciones de diagnósticos y censos que hemos hecho recientemente. Se recomienda Exponer en no más de una página, lo siguiente:

**a) Características e historia de la comunidad.**

Nuestra comunidad fue fundada en ..... (fecha), y pertenece al departamento de ....., siendo el Por ciento de la población de mujeres y ..... por ciento de la población son niños y niñas.

Las principales actividades económicas de la comunidad son ..... (especificar si es ganado, café, frijoles, maíz, turismo entre otros).

La comunidad cuenta con los servicios..... (especificar si tienen centro de salud, escuela, casa comunal entre otros).

**b) Dirección del lugar o terreno:** Explicar todos los datos posibles para facilitar la ubicación del proyecto: por ejemplo, el nombre del lugar, la ruta que pasa por ahí, en que kilómetro se ubica. Si es una capacitación, taller o evento se debe explicar donde se llevará a cabo.

**c) Es recomendable poner un mapa** para ubicar más fácil el proyecto. Puede ser dibujado, o bien, un mapa elaborado por el Municipio.

**5. Justificación del proyecto**

Aquí debemos colocar la respuesta cuando respondimos ¿por qué lo vamos a hacer? Exponer en no más de media página. Podemos señalar:

A) La Comunidad tienen como principales problemas..... (Escribir los problemas mencionados en el árbol del problema) *sin embargo debido a los efectos que tienen en la población, se decidió ejecutar el proyecto*..... (nombre del proyecto, identificado en el árbol de objetivos)

B) En este sentido, el proyecto..... (título del proyecto) pretende solucionar los principales problemas referidos a ..... (definir los efectos señalados en el árbol de problemas)

C) La cantidad de personas que se encuentra afectados por estos problemas es de aproximadamente..... (escribir la cantidad de personas que se beneficiaran con el proyecto)

**NOTA:** Es importante mencionar si tenemos datos de población por sexo, edad, que será beneficiada por el proyecto

## Objetivos del proyecto

Explicar en un párrafo los objetivos generales o específicos.

### 1. OBJETIVO DEL PROYECTO

#### General:

- Mejorar el acceso al agua potable de 72 familias de la comunidad de Cañada Verde, mediante la construcción de un mini acueducto en el segundo semestre del año 2021.

#### Específico:

- Construir un mini acueducto y sistema de tubería en la comunidad de Cañada Verde.
- Capacitar a los productores para el manejo adecuado del agua durante el verano.



### 2. Actividades y Cronograma

Aquí debemos escribir el cuadro de actividades y responsables y luego el cuadro de actividades podemos usar una página para cada uno de los cuadros.

Etapas	Objetivos	Actividades	Responsables
1	cooperación		
2	alemana		
3	DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT		
4			
5			
6			

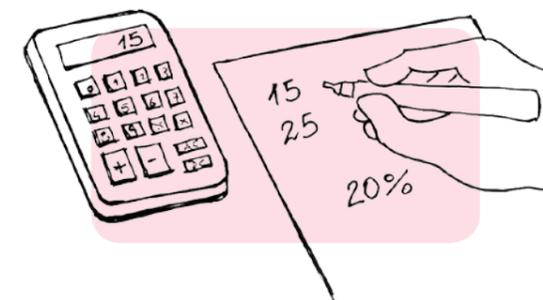
#### Cronograma

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1												
2												
3												
4												
5												
6												

## 3. Presupuesto

Aquí debemos escribir en una página:

- toda la información del cuadro del valor total del presupuesto, explicando todos los recursos que vamos a precisar.
- cuadro de aportes, para que aquellos que posiblemente nos van a financiar vean claramente cuánto vamos a aportar.



ACTIVIDADES	RECURSOS			APORTES SOLICITADOS	MES DE EJECUCIÓN
	MATERIALES	CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS	ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO		
				\$	

## Evaluación

En dos párrafos colocamos el comité de seguimiento y los principales indicadores de evaluación.

Se puede usar el siguiente cuadro. Se eligió a Juana y a Pedro como los responsables del comité de seguimiento para verificar si el objetivo se había alcanzado. Para ello se definió una matriz para medir el avance, hacer el informe y tomar las fotos de las acciones.

Objetivo	Indicador	Antes del proyecto	Después del proyecto	Medio de verificación
Mejorar el acceso al agua de 72 familias	N° de viviendas con acceso al agua por tubería	0	72	Informes de instalación. Fotografías
	Porcentaje de viviendas con acceso al agua con tubería	0	100%	Informes de instalación. Fotografías

**Nota:** Se debe explicar que una vez finalizado el proyecto se adjuntará un informe con los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Por qué logramos estos resultados?
- ✓ ¿Cómo los alcanzamos?
- ✓ ¿Qué deberíamos mejorar para nuevos proyectos?

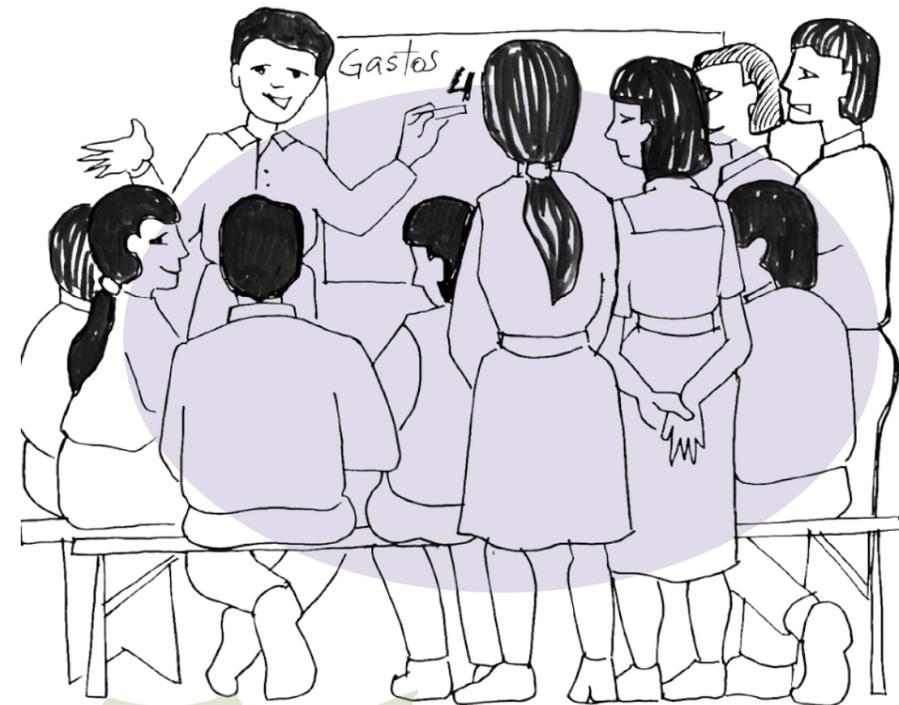


Talentos  
ASOCIACIÓN CIVIL

**MÓDULO**

**6**

**EVALUACIÓN COMUNITARIA Y  
REFLEXIONES DE LA EXPERIENCIA.**



## Sistematización: una reflexión crítica sobre las experiencias

*¿Para qué es necesario sistematizar las experiencias?*

- ✓ Para aprender de las mismas
- ✓ Para analizar si el camino que se está transitando es el correcto
- ✓ Para lograr la acumulación de conocimientos y de prácticas
- ✓ Para transferir resultados en otros ámbitos
- ✓ Para conseguir recursos

La sistematización de experiencias surge como reacción ante los modelos tradicionales de evaluación, que se focalizan en los resultados y particularmente en su eficacia en relación con las metas propuestas. Estos modelos no están orientados al aprendizaje y al mejoramiento de las prácticas.

La sistematización puede definirse como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de experiencias de intervención en una realidad social. Un aspecto crucial en la sistematización es que ella va más allá de la descripción de las actividades, que sería un primer paso, e incluye reflexiones críticas acerca de los procesos que se desarrollaron en las prácticas. A diferencia de la evaluación, no se aplican en ella criterios comparativos, como podría ser por ejemplo una indagación antes-después de la intervención. Se lleva a cabo fundamentalmente identificando ciertos ejes que guían la/s práctica/s en consideración, dentro de cada uno de los cuales se plantean aspectos a indagar que se traducen en la formulación de preguntas.

## Pueden diferenciarse tres tipos de evaluación:

➡ **De PROCESO:** También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto. Permite valorar el funcionamiento del programa. Se realiza a través de la observación directa y el registro del cumplimiento de las actuaciones y del cronograma de actividades previsto inicialmente. Para llevarla a cabo se utilizan instrumentos que permitan registrar datos relevantes sobre el desarrollo de cada una de las actividades previstas (a través de cuestionarios o a través de registros audio – visuales que posteriormente requerirán el traspaso a registros escritos). Pueden evaluarse: la actividad, el personal participante, la eficiencia (en relación con el costo), la satisfacción de las personas alcanzadas, etc.

➡ **De RESULTADOS:** Es la valuación final o ex –post, que se realiza una vez finalizado el proyecto; determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Se realiza por lo general a corto plazo después de haber finalizado el programa o la intervención comunitaria. Un aspecto dentro de esta evaluación de la cobertura, que permite saber a cuánta población destinaria ha llegado el programa del total de población a la que debería haber llegado según las metas propuestas inicialmente.

➡ **De IMPACTO:** Se refiere a modificaciones sustantivas, estables y permanentes que se logran con la ejecución del proyecto, respecto del o los problemas. Se realiza por lo general a mediano plazo (por ejemplo al año de finalizado el programa o intervención).

## La sistematización participativa de experiencias

La sistematización de experiencias busca entender a las mismas como parte de procesos históricos, de procesos complejos en los que intervienen diferentes actores. Sistematizar experiencias significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera.

Por lo tanto, en la sistematización de experiencias partimos de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica. Elegir para analizar uno o algunos ejes de la experiencia evita que nos perdamos en los elementos que no son tan relevantes para la sistematización que queremos realizar.

El desafío es que seamos capaces de pasar de lo descriptivo y narrativo a lo interpretativo crítico. Muchas veces se confunde sistematización con narración, descripción, relato de lo ocurrido. Consideramos que no solo es importante ver las etapas de los que aconteció en la experiencia, sino, fundamentalmente, entender porque se pudo pasar de una etapa a la otra y que es lo que explica las continuidades y las discontinuidades, para poder aprender de lo sucedido.

Es importante también entender la tensión entre cambios y resistencias. Normalmente se da esta tensión y hay que ver cómo fue que en cada experiencia se la enfrentó.

Siempre que sea posible la sistematización debe ser participativa, lo que implica involucrar a todos los interesados en el proyecto – aquellos directamente afectados por este o que participen en su realización -, en su comprensión y en la aplicación de esta a la mejora del trabajo. Para ello, se debe trabajar en la relación/tensión que se establece entre los actores clave de la comunidad y los técnicos, ya que la sistematización entiende que la práctica debe ser reflexionada por los mismos sujetos que la protagonizaron.

## Ventajas de la sistematización participativa

- ✓ Proporciona información y análisis de lo que está ocurriendo a partir de las acciones implementadas, lo que de otra forma no se obtendría.
- ✓ Indica qué funcionó y qué no.
- ✓ Puede indicar porqué algo funciona o no.
- ✓ Sirve para identificar qué mejoras se deben hacer para obtener mayores logros.
- ✓ Da como resultado una respuesta más efectiva.
- ✓ Permite visualizar el costo – beneficio de las acciones llevadas a cabo-
- ✓ Da poder a los participantes de la comunidad.
- ✓ Puede dar voz a aquellos que a menudo no son escuchados.
- ✓ Capacita en habilidades que pueden ser usadas en otras áreas de la vida.

## Diferencias entre evaluación, sistematización e investigación social

**EVALUAR** es medir y valorar (juzgar) en cuanto a la calidad de un proceso o producto con base en criterios previamente definidos. El propósito de la evaluación consiste en medir los resultados (cuantitativos y cualitativos) alcanzados, confrontándolos con el diagnóstico inicial y los objetivos y metas que se habían propuesto.

**INVESTIGAR** es un ejercicio teórico que tiene como punto de partida alguna pregunta/problema o hipótesis que se validan o no a partir de un método científico. La investigación enriquece la interpretación de la práctica directa que realiza la sistematización con nuevos elementos teóricos, permitiendo un grado de abstracción y generalización mayor.

**SISTEMATIZAR** es reconstruir experiencias y analizar e interpretar críticamente lo ocurrido. La sistematización es la extracción de aprendizajes (lecciones) basada en una interpretación crítica de la lógica integral (holística) de experiencias, reconstruyendo sus procesos y/o contenidos. Busca descubrir las articulaciones estructurales e históricas en juego en las dinámicas de desarrollo local, así como el tejido de significados resultando de las interacciones entre actores.

*En síntesis, la evaluación está más relacionada con el proyecto y su cumplimiento. La sistematización de experiencias está, más relacionada con el proceso, su dinámica, recorrido y vitalidad. Evaluamos el proyecto y sistematizamos la experiencia vivida durante el proceso.*

### 1. Momentos de una sistematización con base comunitaria

Idealmente las tareas de sistematización deben incluirse desde los momentos iniciales de planificación de un proyecto o programa comunitarios.

Tal vez algunas de las preguntas que se formulan a continuación no puedan ser contestadas porque no se realizó la actividad que según el enunciado debería haberse cumplido (por ejemplo, realizar un diagnóstico previo de los problemas en la comunidad antes de iniciar la intervención o no haber formulado los objetivos con participación de la comunidad). En este caso recomendamos tomar nota de esto para futuras actividades.

### Momento 1: Planificación de la actividad



#### ¿Cómo se identificaron y cuáles fueron los problemas en la comunidad?

- Se trató de una intervención que se dio en respuesta a una demanda de la comunidad o a partir de un diagnóstico realizado por el equipo?
- ¿Qué herramientas se emplearon para el diagnóstico del/los problemas?
- ¿Se trató de un diagnóstico participativo?

#### ¿Cuál fue la estrategia elaborada para abordar los problemas identificados?

- ¿Cuáles fueron los objetivos de la actividad?
- ¿Cuáles fueron los indicadores que la intervención se propuso tomar en cuenta para verificar si se cumplieron los objetivos propuestos?

### Momento 2: Actividad/es realizada/s

#### En relación con el trabajo con la comunidad

- ¿Cómo se construyó el vínculo?
- ¿Cómo se identificaron los actores clave vinculados con el/los problemas identificados?

#### En relación con el fortalecimiento de la comunidad:

- ¿Cuáles fueron las instituciones/grupos/actores contactados?
- ¿Se realizaron acciones tendientes a construir o fortalecer una red comunitaria para el trabajo sobre el/los problemas identificados?
- ¿Cómo se construyó esa red?
- ¿Cómo funciona?
- ¿Qué tipo de relaciones se establecieron entre los miembros de la misma? (Vinculaciones personales o institucionales; acuerdos formales)

### Momento 3: Síntesis e interpretación crítica de la experiencia

#### En relación con la síntesis de la experiencia

- ¿Por qué paso lo que paso y no paso de otro modo?
- ¿Cuáles fueron las principales tensiones y contradicciones en el proceso?
- ¿Cuáles fueron las principales sinergias?
- ¿Cómo se vincularon entre sí tensiones y sinergias de la intervención?
- ¿Se realizó una crítica participativa de los logros y resultados alcanzados, en función de los objetivos propuestos?
- ¿Se identificaron cursos de acción propuestos?
- ¿Se identificaron cursos de acción alternativos?
- ¿Se plantearon nuevas metas para la continuidad de las intervenciones?

#### En relación con la sostenibilidad de los logros y resultados

- ¿Se trabajó en la identificación y formación de pares promotores en la comunidad?
- Se trabajó sobre la generación de ciudadanía (Apropiada de derechos) y sobre la confianza en sí mismo y en los grupos de pertenencia?

### Momento 4: Conclusión y comunicación

¿Se trató de ensayar respuestas a las preguntas planteadas durante todo el proceso de sistematización y en relación a los objetivos formulados al principio?

#### En relación con otras experiencias

- ¿Se buscó relacionar y comparar esta experiencia con otras anteriores, de la misma organización y de otras organizaciones?
- ¿Cuáles fueron las conclusiones surgidas de esta comparación?

#### En relación con la comunicación

- ¿Se buscó elaborar materiales de comunicación para compartir la sistematización de la experiencia?



# Talentos

ASOCIACIÓN CIVIL

## MÓDULO 7

**MODELOS DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA  
CON PRIORIDAD EN CONFORMACIÓN EN  
COOPERATIVAS O ASOCIACIONES PRODUCTIVAS**

## Organización Comunitaria

Para poder desarrollar cualquier actividad de forma exitosa, es importante contar con una organización ya sea formal o informal, grande o pequeña, con metas y objetivos claros, por tal motivo para poder entender mejor este tema es necesario conocer su origen etimológico, en este sentido, tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego **órganon**, lo que puede traducirse como **“herramienta o instrumento”**.



Una **organización** es un **sistema** diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización **es un grupo social formado por personas, tareas, roles y funciones**, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

La organización puede existir cuando:

- Hay personas que se reúnen, comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr una misión común.
- Existen normas que establecen el cumplimiento de los propósitos.
- Cuenten con una red de recursos: Humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales o los intangibles.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas **organizaciones civiles** (partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos, las ONGs y otras).

Las **Organizaciones No Gubernamentales** (ONGs), se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y porque pretenden conseguir el bienestar del ser humano desde diversos puntos de vista. Así, por ejemplo, nos encontramos con ONG's que apuestan por mejorar las condiciones laborales, el medioambiente, la participación ciudadana y la investigación científica. Sin olvidarse tampoco de las que apuestan por la ayuda humanitaria, la protección de la infancia o la tercera edad, en definitiva su ámbito de acción es muy amplio por lo que suelen dar un apoyo muy significativo en lugares donde el estado no puede llegar.

Las **organizaciones gubernamentales**, son organizaciones creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

También existen **otras muchas clasificaciones de organizaciones** en base a otros diferentes criterios, **como catalogarlas por su localización** (local, regional, nacional o internacional), **su propiedad** (privada y pública), **su tamaño** (pequeña, mediana o grande) e **incluso por su finalidad** (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

La Organización Comunitaria es un grupo de personas se unen para abordar los problemas que afectan su comunidad y buscan encontrar soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo. Es por ello que definimos como Organización Comunitaria al conjunto de personas que bajo una estructura definida decide funcionar de acuerdo a un método y a un objetivo común.

## La Importancia de la Organización Comunitaria

La organización comunitaria es importante porque es ahí donde damos a conocer nuestros valores humanos y talentos individuales para resolver de forma efectiva los problemas sociales, económicos y políticos de la comunidad.

Mujeres y hombres como seres sociales que somos, necesitamos de la organización con nuestros semejantes para comunicarnos, socializar, desarrollarnos integralmente y buscar condiciones más justas para la sociedad en la cual vivimos.

### ► Ventajas de la organización:

La organización permite al grupo utilizar en mejor forma el esfuerzo y los recursos colectivos, ya sean humanos, materiales y económicos, para lograr los objetivos que se han propuesto.

La organización brinda mayores oportunidades para conocer, negociar, demandar y gestionar con otros grupos y organizaciones, ya sean locales, nacionales o internacionales, a fin de lograr los objetivos que nos proponemos para alcanzar nuestro propio desarrollo. A través de la organización también logramos mejores resultados en las actividades, gracias a la mejor utilización y distribución de los recursos.

La organización posibilita el desarrollo de líderes, ya que ejercita la capacidad de los individuos y la toma de decisiones.

### ► Desventajas

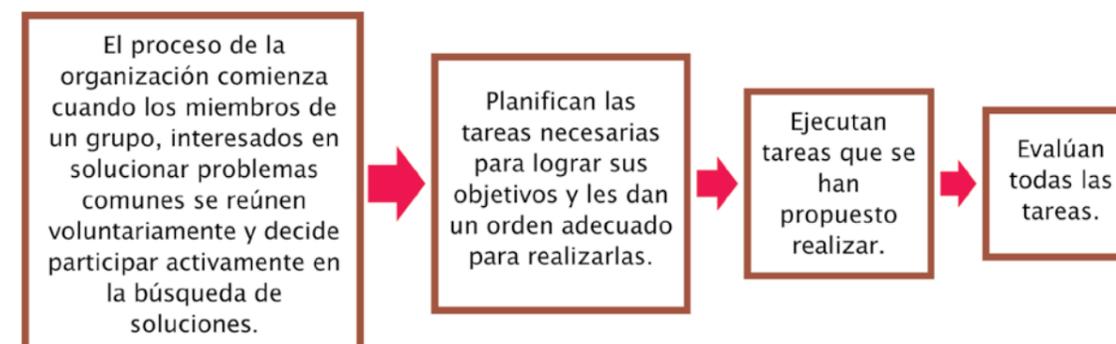
La organización comunitaria como cualquier otro espacio, también presenta algunas dificultades que según la mirada o el enfoque pueden ser tomadas como negativas o limitaciones para alcanzar los objetivos establecidos. El trabajo colectivo conlleva a una toma de decisiones por medio de reuniones o asambleas que requieren el consenso o la aceptación de la mayoría, que no siempre es fácil lograr, por otro lado, requiere de participación periódica sobre todo en



la primera etapa de conformación, formalización, planificación y puesta en marcha.

Para quienes están acostumbrados a trabajar o desenvolverse de manera particular puede ser una desventaja, pero a nivel general son más los beneficios cuando se busca resolver problemas a nivel colectivo.

## Proceso Organizativo



Teniendo como base este ejemplo vemos, cuáles serían los pasos principales del proceso de organización de una comunidad o de un grupo de trabajo. Este proceso se realiza cuando los miembros de una comunidad o de un grupo estamos realmente interesados en solucionar los problemas que enfrentamos. El proceso de organización que hemos visto, debe tener unas cualidades básicas para poder lograr eficientemente la participación de la mayoría en todas las tareas.

## Elementos del Proceso Organizativo

Todo proceso organizativo está compuesto por diferentes elementos que se encuentran estrechamente relacionados entre sí y para una mejor comprensión presentamos una breve descripción de los siguientes:

- **Personas o Sujetos:** Son todos los miembros que conforman una organización (afiliados, socios, integrantes, etc.). También son sujeto aquellas personas que a pesar de vivir en las mismas condiciones que los afiliados no están organizados, los sujetos son el eje central de un proceso organizativo, sin ellos no hay necesidades ni problemas que resolver.
- **Necesidades:** Las personas o sujetos tienen una diversidad muy amplia de necesidades como ser económicas, políticas, recreativas, etc. Las mismas tienen sus orígenes en los contextos y condiciones de vida que llevan, esto puede variar según el sector urbano/ rural (campesino, comunal, sindicato, barrio, etc.)
- **Compromiso:** No todos los miembros de una comunidad o de una organización logran entender de la misma forma ni con igual claridad, las causas de los problemas, ni la necesidad de resolverlos por medio de la organización, a esto se llama niveles de conciencia. No todos los sujetos pensamos de la misma forma, no tenemos el mismo nivel de conocimiento de las causas y efectos de los problemas. Conciencia por el hecho de poder identificar nuestros problemas, sus causas económicas, sociales y políticas. Tener en claro que es posible resolverlos, solo, si nos organizamos y nos esforzamos por lograrlo.

- ▶ **Niveles:** Porque existen personas con grados diferentes de conciencia. O sea porque no todos los sujetos pensamos de la misma forma, no tenemos el mismo nivel de conocimiento de las causas y efectos de los problemas.
- ▶ **Carácter histórico:** Las personas, los grupos, las organizaciones tenemos un pasado, una historia; este pasado se compone por los problemas enfrentados, las acciones desarrolladas para enfrentar o solucionar esos problemas.
- ▶ **Objetivo:** Todos los grupos y organizaciones tenemos objetivos comunes, de corto, mediano o largo plazo, estos objetivos nos dicen el tipo de organización que se quiere construir y desarrollar, los problemas que trata de solucionar y hasta el tipo de sociedad a la que aspiramos. A esto le llamamos Proyecto.
- ▶ **Estructura y funcionamiento:** En toda organización debe existir una modalidad de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, la cual debe de ser compartida por todos los miembros. A la exigencia de compartir el trabajo y las responsabilidades a lo interno de la organización (comisiones, secretarías, presidencia, etc.) le llamamos estructura y la forma como trabajan le llamamos funcionamiento. No puede existir proceso organizativo, sino existe una manera de distribuir el trabajo, de definir responsabilidades para impulsar los planes y proyectos que hay que realizar, las formas organizativas varían según las características de los sujetos, sus necesidades, sus niveles de conciencia y su historia.
- ▶ **Conducción:** Nada se hace en una organización con tener un proyecto y una estructura organizativa, sino existe un grupo de personas encargadas de orientar las acciones, líderes(as) que conduzcan los procesos.

La dirección puede darse de dos maneras: Centralizada, cuando recae en uno o pocos compañeros. Participativa, cuando se toma en cuenta la opinión de la mayoría de los miembros de la organización y se les involucra en los procesos de toma de decisiones y ejecución de las acciones.

- ▶ **Participación:** Los miembros podemos tener un papel muy activo o muy pasivo, incluso podemos ser sólo miembros de nombre, porque en la práctica no tenemos ninguna participación en las actividades y acciones que se desarrollan en la organización, en tal caso ésta termina siendo un grupo muy pequeño de compañeros que lo terminan haciendo todo.
- ▶ **Relación con otras organizaciones:** Las organizaciones no están solas, ni actúan solas en la sociedad o en el barrio. Generalmente, hay otras organizaciones, algunas de ellas con objetivos similares, otras con objetivos diferentes y algunas hasta con objetivos opuestos, por ello no se puede actuar en la sociedad, sin considerar este factor. Esto nos lleva a establecer relaciones con otras organizaciones.
- ▶ **Acumulación de fuerzas:** Decimos que hay acumulación de fuerzas, cuando crece el número de miembros de la organización, cuando ésta puede desarrollar proyectos en forma exitosa, cuando la organización es reconocida y respetada. La acumulación y desintegración de fuerzas son también elementos importantes del proceso organizativo.
- ▶ **Importancia de la acción organizativa:** Permanentemente estamos realizando acciones importantes en nuestra organización: Asambleas, reuniones, proyectos, campañas de denuncia, talleres de capacitación, movilizaciones y celebraciones, etc. y múltiples reuniones para planificar, organizar, discutir, informar o evaluar, las diferentes y cotidianas actividades que realiza la organización

**La importancia de cualquier acción organizativa radica en el IMPACTO, que estas tienen, EL IMPACTO SIGNIFICA CAMBIO**

**EN LO INDIVIDUAL:** El impacto de una acción organizativa, lo podemos reconocer en el terreno individual, o sea en nuestra vivencia personal, en nuestro cambio de manera de pensar, de nuestro punto de vista.

**El cambio en el terreno individual es un aspecto importante que nos permite ver el impacto de una acción organizativa.**

**EN LO COLECTIVO:** Como personas podemos cambiar, tener métodos de trabajo más participativos, elementos de interpretación que permiten afirmar y analizar mejor la realidad, pero la organización no cambia, es cuando el cambio individual no ha sido suficiente, para que haya un verdadero cambio en la organización, este debe ser visto, tanto en nosotros como individuos como en el colectivo. Existe una gran variedad de factores que están presentes en la organización, que van a determinar el impacto de una acción organizativa: • La situación que se está viviendo. • El trabajo de otros compañeros. • Trayectoria de la organización. • Tipo de acción.



## ¿Cuáles son Algunos Modelos de Práctica en la Organización Comunitaria?

¿La organización comunitaria debe relacionarse con la colaboración entre personas que comparten los intereses comunes o el enfrentamiento con aquellos que ostentan el poder? Ésta es una dicotomía falsa que hace caso omiso del contexto del trabajo. Algunos modelos de la práctica aparecieron en contextos diversos de trabajo de la organización comunitaria (Rothman, 1995).

### ▶ Planificación social

La planificación social usa la información y el análisis para abordar los asuntos comunitarios fundamentales como la educación, el desarrollo infantil, o la salud ambiental. Por ejemplo, las juntas de planificación o grupos de trabajo especiales atraen (generalmente) profesionales a fijar meta y objetivos, coordinar los esfuerzos, y examinar el logro de objetivos.

La planificación social podría ocurrir en un contexto de consenso o conflicto sobre objetivos y medios. Por ejemplo, la información sobre altos porcentajes de embarazo en adolescentes, y los factores que colaboran con él, pueden ayudar a las comunidades a enfocar en el objetivo de prevenir el embarazo en adolescentes, e incluso las decisiones controvertidas como la educación sobre la sexualidad y el acceso mejorado para el uso de medios anticonceptivos. El uso de la planificación social puede ayudar a construir el acuerdo sobre los resultados comunes.

## ▶ ACCIÓN SOCIAL

La acción social supone los esfuerzos para incrementar el poder y los recursos de personas con bajos ingresos, impotentes o relativamente marginadas. Por ejemplo, las organizaciones de defensa, como aquellos para los derechos de los discapacitados o el control del tabaco, usan enfoques sociales de acción por lo general. Podrían organizar eventos perturbadores - incluyendo demandas judiciales, sentadas, o boicots - para llamar la atención y enfocar a quienes están en el poder en sus preocupaciones.

Los organizadores causan los eventos, como una protesta o huelga, que aquellos en puestos del poder (como empleadores) pueden evitar o parar llegando a un acuerdo. Por ejemplo, personas con incapacidades podrían dejar de formar parte de un piquete una corporación laboral cuando esto modifica políticas que discriminan a las personas con incapacidades. O, una compañía de tabaco podría evitar una demanda judicial de defensores del control sobre el tabaco eliminando la publicidad dirigida a los menores. Las tácticas de acción sociales son usadas en muchas situaciones que involucran intereses opuestos y un desequilibrio en el poder; tienen lugar generalmente cuando las negociaciones convencionales no están funcionando.

## ▶ Desarrollo local

Desarrollo local es otra manera de conseguir que las personas trabajen en conjunto. Es el proceso de llegar al consenso de grupo sobre las preocupaciones comunes y colaborar en la resolución de problemas. Por ejemplo, los vecinos en vecindarios urbanos o comunidades rurales pueden cooperar en definir los asuntos locales, tales como el acceso para las oportunidades de empleo o una mejor educación, y en tomar la acción para abordar las preocupaciones.

## ▶ Asociaciones o coaliciones comunitarias

Hay muchos modelos híbridos que combinan elementos de los tres enfoques. Por ejemplo, las asociaciones colectivas o coaliciones comunitarias combinan elementos de la planificación social y desarrollo local cuando las personas que comparten se juntan para abordar las preocupaciones comunes, como el bienestar infantil o el abuso de drogas. El objetivo de muchas coaliciones es cambiar las condiciones de comunidad – programas, políticas, y prácticas específicos - que protegen contra o reducen el riesgo para estas preocupaciones. Estos modelos, y sus variaciones, pueden ser implementados en niveles locales, regionales y estatales, e incluso más amplios.

## 1. ¿CUÁLES SON LAS LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y EL CAMBIO COMUNITARIO?

Las lecciones están organizadas por temas amplios relacionados con el trabajo de organización y cambio comunitario.

Las lecciones proceden a través de la experiencia en:

- Comprender (y afectar) el contexto de comunidad
- Planificación de comunidad
- Acción y movilización de comunidad
- Comprender (y abordar) la oposición y la resistencia
- Los esfuerzos de intervención y mantenimiento

- Promocionar el cambio comunitario
- Influir en el cambio de los sistemas (o más amplios)
- Conseguir las mejoras de nivel comunitario

## Clasificación:

Existen diferentes tipologías de organizaciones, que se clasifican de acuerdo a su objetivo de existencia:



- ◆ **EMPRESAS** La palabra “empresa” deviene de emprendimiento (del francés *entrepreneur*: emprendedor). Una empresa (emprendimiento) está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación entonces, se requiere que una o varias personas inviertan su capital en una actividad productiva, comercial o de servicios asumiendo un riesgo.

En un sentido más amplio se entiende por empresa a:” toda organización económica de propiedad pública privada o mixta que reúne diversos factores de producción (capital, mano de obra, tecnología, etc.) combinados por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos.” (Barcos, 2009). Por lo tanto, las empresas integran el sistema económico de una sociedad, en tanto contribuyen a la conformación del Producto Bruto Interno de un país o de una región.

### Las características de las empresas son:

- Poseen capital y tienen dueños: quienes aportan el capital pueden ser una persona o varias, empresas o el estado (nacional, provincial o municipal)
- Sus actividades consisten en la extracción, producción y/o comercialización de productos o la prestación de servicios.

- Actúan en uno o varios mercados: en estos mercados venden sus productos o prestan sus servicios. Estos pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales.
- Tienen competencia: en esos mercados compiten con otras empresas que producen y venden productos o prestan servicios similares o sustitutos, salvo en determinadas situaciones donde actúan como monopolios.
- Los productos y servicios se venden en el mercado a cambio de un “precio”.
- Siempre cuentan con una función de comercialización bien diferenciada.
- Existe una separación entre la propiedad del capital y la administración. Este hecho no se verifica en las empresas pequeñas o familiares.

◆ **ORGANISMOS PÚBLICOS** Son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de 15 leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir que pertenecen al sistema político de una nación.

#### Presentan las siguientes características:

- Prestan servicios propios del Estado, que están previstos en las instituciones políticas (Constitución Nacional, constituciones provinciales y Leyes Orgánicas), como por ejemplo: educación, salud, seguridad, justicia, etc., y constituyen la esencia del funcionamiento del Estado.
- Constituyen ejemplos de este tipo: los Ministerios, la Policía, los Juzgados, Fiscalías, etc. Otras son instrumentos de control social y se crean en cumplimiento de leyes específicas, como por ejemplo el Registro Nacional de las Personas, Administración General de Aduanas, AFIP, ARBA, etc.
- Algunos organismos poseen autarquía, es decir que administran por sí mismos los recursos que recaudan o que les son asignados. Por ejemplo: los Municipios, la ANSES (Administración Nacional del Sistema de Seguridad Social), AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires), etc.
- Los servicios se prestan en forma gratuita o poco onerosa Mayoritariamente son organizaciones grandes en tamaño, complejas y muy formalizadas.
- Sus estructuras responden al modelo burocrático. Se denomina “Administración Pública” al conjunto de organismos públicos que desarrollan actividades y prestan servicios a cargo del Estado.

#### ◆ **Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil**

Son organizaciones que forman parte del sistema social. Se las denomina del **Tercer Sector** precisamente porque no son empresas, ni forman parte del Estado. Este sector está conformado por una gran diversidad de organizaciones, por lo que resulta difícil generalizar sus características diferenciales. No obstante podemos distinguir las siguientes:

- Son privadas y voluntarias, o sea no forman parte del Estado.
- Son creadas para actuar en el sistema social, como ya se ha explicitado (clubes, fundaciones, sociedades de beneficencia, comedores para carenciados, mutuales, etc.), o para actuar sobre el sistema político o económico (partidos políticos, asociaciones de defensa de consumidores, sindicatos, colegios y consejos profesionales, cámaras empresariales, etc.).
- Los fines de este tipo de organizaciones, en términos generales, están vinculados con:

- La ayuda o asistencia a la comunidad ante contingencias sociales.
- Defensa de intereses sectoriales Mejora de la calidad de vida Sus ingresos provienen de donaciones y/o de cuotas que aportan sus socios o afiliados.
- Actúan en campos muy diversos: cultura, salud, educación, deporte, recreación, religión, acciones benéficas, defensa de intereses corporativos, preservación del ambiente, etc.
- Sus integrantes no poseen ánimo de lucro.
- En su esencia el trabajo es voluntario. No obstante, en la medida que crecen suelen contar con personal asalariado.

Nuestra legislación prevé dos tipos de conformación jurídica para este tipo de organizaciones: **Asociaciones y Fundaciones.**

Dentro de este agrupamiento existe una gran variedad de organizaciones con fines y actividades muy diferentes, con tamaños y complejidades también muy distintos, como veremos al tratarlas en forma particular más adelante.

#### ◆ **COOPERATIVAS**

Destacamos como un tipo especial y diferenciado de las tres categorías anteriores a las cooperativas, por cuanto si bien pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios, poseen características muy distintas a estas últimas. Esto se denota principalmente en los aspectos referentes a la administración (toma de decisiones) y en el funcionamiento interno. Son agrupaciones de personas, que, sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar. En cambio, tal como lo hemos destacado en el caso de las empresas, el principal objetivo de los empresarios que invierten su capital asumiendo un riesgo, es obtener un beneficio. **La ley que las regula (20337/73)** las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua [...]”.

#### Algunas de sus principales características son:

- Son privadas, es decir que no pertenecen al Estado, y se crean por la voluntad de un grupo de personas que aúnan sus esfuerzos para lograr fines y objetivos que no podrían conseguirlos de manera individual.
- Se conforman en torno a un sistema de valores que fundamentan su creación y funcionamiento, tales como: dignidad del trabajo, solidaridad y equidad en las relaciones.
- Son abiertas, donde el ingreso de asociados es libre y voluntario no existiendo ningún tipo de discriminación.
- Son democráticas. Todos los asociados tienen el deber y el derecho a participar activamente en la vida de las mismas. Cada asociado tiene derecho a un voto a la hora de tomar decisiones, sin que exista ningún privilegio vinculado a los aportes que hubieran realizado.
- Existe un tratamiento especial para el capital y los excedentes donde se privilegia la reinversión en la cooperativa y la distribución, si correspondiere, con justicia y equidad.
- Las cooperativas deben colaborar entre sí para servir mejor a los intereses de los asociados y de la comunidad.
- Se fomenta, además, la integración, dando lugar a agrupamientos de cooperativas pertenecientes a un mismo sector en diferentes grados: primarias, federaciones y confederaciones.
- Existe en el mercado una gran variedad de cooperativas que desarrollan actividades económicas con una fuerte presencia en los diferentes sectores.

Es importante destacar, por último, que las Cooperativas están asociadas al concepto de “Economía Social”, surgido en Francia y que en términos generales hace referencia a la economía cuyo objetivo principal es servir a las personas. En este marco conceptual estarían comprendidos también las asociaciones, fundaciones, mutuales, etc., formando parte de las denominadas “Organizaciones del Tercer Sector” o de la “Sociedad Civil”, a que hemos hecho referencia anteriormente. Este criterio es sostenido por países como Francia, Bélgica, Italia, España, entre otros. Si bien compartimos las características comunes en lo referente a privilegiar los aspectos humanos en las organizaciones de referencia, entendemos que las Cooperativas cumplen además un rol importante en cuanto al impacto que provocan en el sector económico, y que además presentan rasgos distintivos que ameritan ser tratadas por separado, como ya lo hemos expresado.

## La Persona Jurídica y el Tipo de Asociación en Ámbitos Rurales



Como dijimos, formalmente el modo de tomar las decisiones está definido por el tipo de sociedad que se constituya. Por eso es tan importante **la elección de una persona jurídica.**

Hay diversos tipos de personas jurídicas previstas por la ley y el Código Civil aprobado recientemente y es cuestión de saber cuál forma jurídica conviene adoptar. No es lo mismo formalizar una cooperativa que una asociación civil sin fines de lucro, una mutual o una Fundación, o cualquier sociedad comercial (de responsabilidad limitada, anónima, encomandita por acciones, etc.).

► Por ejemplo, las cooperativas pueden realizar ventas en el mercado, mientras que las Asociaciones Civil no pueden hacerlo, pero sí pueden brindar servicios a los asociados (por ejemplo, administrar maquinarias, cámaras de frío o galpones, o fondos de micro-crédito, etc.).

**Por lo tanto, además de la participación en la toma de decisiones, el tipo de actividad que se proponga desarrollar en común definirá el tipo de sociedad que se elija.**

En un extremo puede generarse una Asociación Civil para compartir equipamiento, una mutual para brindar servicios sociales a los productores (turismo, salud, servicios fúnebres entre los más habituales), una cooperativa de consumo para hacer compras de insumos en común, o de comercialización para concentrar la producción de varios productores, generar escala y facilitar las ventas. También existe, aunque es menos difundida, la posibilidad de generar una cooperativa de trabajo rural y compartir la propiedad de la tierra y la vivienda y planificar la producción de extensiones mayores de terreno en común, como es el caso de muchas cooperativas rurales.

En algunos casos, cuando la cantidad de productores lo amerita, incluso se concluye que es mejor contar con dos formas jurídicas en paralelo. Hay que informarse con los que saben. No es fácil encontrar abogados que en lugar de caer en las formas más usuales, entiendan sobre personas jurídicas y puedan interpretar correctamente la situación y elegir el tipo de sociedad que mejor se adapta al objetivo en cada caso.

Tipo de Organización	ASOCIACIÓN	FUNDACIÓN	COOPERATIVA
Marco Normativo	CCyCN art. 168/186 Ley 26.994 Res.IGJ 7 y 9/2015	CCyCN art. 193/224 Ley 26.994	Ley 20.337 Cooperativas de trabajo Cooperativa de trabajo de 6 a 9 asociados fundadores (resolución 750/94) Cooperativa de trabajo de 10 o más asociados fundadores (resolución 255/88) Otras cooperativas Cooperativas de vivienda Cooperativas de productores rurales (resolución 750/94) Cooperativas de crédito
Fin	Las asociaciones están destinadas de modo permanente a lograr sus objetivos comunes, y están vigentes mientras tengan el objetivo presente y no lo hayan alcanzado o lo hayan desechado.	Se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.	Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.
Órgano De Control	Inspección General de Justicia. <a href="http://personasjuridicas.salta.gob.ar/asociviles.html">http://personasjuridicas.salta.gob.ar/asociviles.html</a>	Inspección General de Justicia. <a href="http://personasjuridicas.salta.gob.ar/fundaciones.html">http://personasjuridicas.salta.gob.ar/fundaciones.html</a>	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social., INAES <a href="https://www.argentina.gob.ar/inaes/cooperativas">https://www.argentina.gob.ar/inaes/cooperativas</a>
Órganos Sociales	-Asamblea -Comisión Directiva, administradores. -Comisión Revisora de Cuenta, fiscalización. Se requieren al menos nueve (9) asociados constituyentes para cubrir los cargos del estatuto tipo. (Artículo 173 del CCyCN).	-Consejo de Administración -Comité ejecutivo -Director Ejecutivo -Consejo Académico -Consejo Asesor	-Consejo de Administración -Sindicatura (uno o más miembros según lo disponga el Estatuto Social)
Asociados	-Socios Activos -Honorarios También pueden agregarse: -Vitalicios -Adherentes -Cadetes	-Participantes "benefactores" -Participantes "adherentes". Que son los fundadores (personas físicas o jurídicas) mínimo 3 personas. Los beneficiarios carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los Estatutos.	-Personas físicas mayores de 18 años - Menores de edad por medio de sus representantes -personas jurídicas, incluyendo sociedades por acciones. - Cantidad Mínima 6 en las cooperativas de trabajo 10 en las otras categorías
Funcionamiento Institucional	-Democrático	- No democrático	Democrático
Régimen de Contribución	-Cuotas ordinarias y extraordinarias <b>- Acreditación del patrimonio inicial: Conjunta o alternativamente:</b> a) Bienes que no sean sumas de dinero: Mediante estado contable o inventario de bienes certificado por contador público e informe de dicho profesional indicando el contenido de cada uno de los rubros que lo integran y el criterio de valuación utilizado, fundamentando su procedencia; b) Sumas de dinero (mínimo \$ 2.000): Mediante depósito bancario, a nombre de la entidad en formación, para su retiro oportuno por su presidente o persona autorizada una vez otorgada la autorización para funcionar como persona jurídica, o Bien mediante la manifestación expresa en la escritura pública de constitución, del escribano público autorizante, de que por ante él los constituyentes obligados a la integración del patrimonio inicial, en cumplimiento de dicha obligación, hacen entrega de los fondos correspondientes a los administradores nombrados en ese acto y que éstos los reciben de conformidad; podrá igualmente constar que dicha entrega se hace al mismo escribano público autorizante, con cargo a él de entregar los fondos a la administración de la entidad una vez autorizada ésta a funcionar.	-Aportes de los fundadores al momento de la constitución. <b>Acreditación del patrimonio inicial: Conjunta o alternativamente:</b> a) Bienes que no sean sumas de dinero: Mediante estado contable o inventario de bienes certificado por contador público b) Sumas de dinero (mínimo \$ 5.000): Mediante depósito bancario, a nombre de la entidad en formación, para su retiro oportuno por su presidente o persona autorizada una vez otorgada la autorización para funcionar como persona jurídica.	Aporte de cuotas sociales, según lo que determine el Estatuto Social. Las cuotas sociales son indivisibles y de igual valor. Las mismas deben integrarse al ser suscritas, como mínimo de un cinco por ciento (5%) y completarse la integración dentro del plazo de cinco (5) años de la suscripción. Las cuotas sociales constarán en acciones representativas de una o más y de carácter de nominativo. Sólo pueden aportarse bienes determinados y susceptibles de ejecución forzada.
Libros	-Libro de actas -Registro de asociados -Libro de inventario y balance -Libro de caja		1 - registro de asociados. 2 - actas de reuniones del consejo de administración. 3 - actas de asambleas. 4 - informes del auditor. 5 - informes del síndico. 6 - diario general. 7 - inventario y balances.

## Evaluar el momento de la formalización

Los trámites en los distintos organismos de control no suelen ser ágiles y además tienen sus costos, tanto para lograr el otorgamiento de la personería y obtener el CUIT como para luego mantenerlos en el tiempo. Presentaciones antes y después de cada Asamblea, libros rubricados, certificaciones de balances y documentos, presentación de informes, respuestas de requerimientos, son trámites habituales que además hay que realizar por lo general en oficinas ubicadas en la capital de cada provincia (en el caso de las direcciones de personas jurídicas o de cooperativas) o en ciudades alejadas en el caso de las Agencias de la AFIP.

Esto implica por una parte costos de transporte y administrativos, tiempo que hay que disponer y capacidades para enfrentar a los empleados de estas reparticiones que no suelen ser ni claros en las explicaciones ni flexibles para comunicarse con los productores y entender las situaciones que presentan, más allá de arbitrariedades e interpretaciones discutibles de muchas normativas que ponen “palos en la rueda” e impiden muchas veces que se puedan destrabar financiamientos o acceder a determinados beneficios.

Así, hay que pensar muy bien cuándo se justifica iniciar el proceso de constitución formal de una Asociación y evaluar si no conviene en un inicio operar como Sociedad de Hecho y utilizar facturas de algunos de los productores que estén registrados como monotributistas de la agricultura familiar.

El otro aspecto a considerar es la existencia de “afecto societario” entre los futuros socios. Hay innumerables experiencias de cooperativas formadas a instancias de agentes externos que reúne a productores que se conocen poco o hasta se desconfían, y luego no sostienen la asociación. **Es fundamental la construcción previa de confianza antes de constituir una organización y para esto es fundamental realizar actividades conjuntas, que no se limiten a lo productivo o lo económico, sino a promover o fortalecer los vínculos personales: una comida entre las familias, un partido de fútbol, un viaje para visitar otra experiencia, una jornada de trabajo en común en el campo de alguno, un taller de formación con dinámicas participativas. En estos procesos se puede ver quiénes están dispuestos a asociarse y quiénes no encajan o generan discordia.**

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Anchorena B Et. Al: De las buenas intenciones a los buenos resultados: capacitación en prácticas y herramientas, Buenos Aires, Fundación Compromiso, 2004.
- Camacho H. Et. Al: El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, Madrid, Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación 2009. Cohen E; Franco R.: Evaluación de proyectos sociales, México DF, Siglo XXI editores, 2000.
- Nirenberg O; Brawerman J; Ruiz V.: Evaluar para la transformación, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2000.
- Organización Panamericana de la Salud: Planificación Local Participativa, Washington D.C., Serie Paltext para ejecutores de programas de salud N°41, 1999.
- Peixoto de Albuquerque, Paulo (2004) Asociativismo. En La otra Economía. Cattani, A. (compilador). Colección de lecturas sobre economía social. Ed. Altamira. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Ander-Egg, E. & Aguilar, M.J. Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (18ª edición). Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas
- Colectivo La Yunta (2007) En Programa de capacitación y fortalecimiento a organizaciones sociales y comunitarias “Economía Social y Solidaria”. Facultad de Ciencias Social-Universidad de Buenos Aires: [www.colectivolayunta.wordpress.com](http://www.colectivolayunta.wordpress.com)
- Jara, Oscar. Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórico práctica. 1994.
- Módulo de Trabajo y Estudio (2005), Sistematización de experiencias comunitarias proyecto: “Fortalecimiento de las organizaciones pertenecientes a la Asociación de proyectos comunitarios. A.p.c.”.Popayan 2015.
- Revista TEL, “Tiempo, Espacio y Lenguaje” (2017) Empoderamiento Comunitario, caso de Estudio “Oscar Lucero Moya”, Holguín- Cuba.
- COSUDE. Empoderamiento, conceptos y orientaciones. Quito, Editorial: ASOCAM. 2007.
- FAO. El liderazgo comunitario, Instituto de Formación Permanente de Nicaragua, INS-FOP. Estelí, Nicaragua, Editora: AECID, 2008.
- Juan Pablo Lederach. “Enredos, Pleitos y Problemas una guía práctica para ayudar a resolver conflictos”, 1990.
- Instituto de Formación Permanente (INSFOP) y el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria Nutricional Nacional (PESANN/FAO) “La Organización Comunitaria” Nicaragua – Esteli 2008.

