

Fundación Moscoso Puello

Federación Campesinos Hacia el Progreso

Proyecto Reactivación Económica y Conservación de los  
Recursos Naturales en las Cuencas de los Ríos Yuna y  
Blanco en el Municipio de Bonaó Provincia Monseñor Nouel

Módulo 1: Manual De Desarrollo Institucional Para  
Organizaciones Comunitarias

Por: Luisa Balbuena

# CONTENIDO

i)	Presentación	3
ii)	Cómo Usar este Manual	4
iii)	Cómo Usar el Manual	5
1)	La Organización	6
2)	Las Reuniones	11
3)	Las Actas y los Registros	15
4)	Reglamentos y Estatutos	19
5)	Distribución de Responsabilidades	22
6)	El diagnóstico	26
7)	El Plan de Desarrollo Comunitario	31
8)	El Plan de Fortalecimiento Institucional	38
9)	Las Relaciones con el Entorno	41
10)	La Comunicación	45
11)	Los Conflictos	49
12)	El Liderazgo	54
13)	La Formación	59
14)	Los Proyectos	64
15)	La Autogestión	69
16)	La Evaluación	74
	Bibliografía Consultada	

## i) Presentación

La Fundación Moscoso Puello ha ejecutado el proyecto de Reactivación Económica y Conservación de los Recursos Naturales en las cuencas de los ríos Yuna, Blanco en el Municipio de Bonaó, Provincia Monseñor Nouel, mediante una subdonación recibida de *The Nature Conservancy*, de fondos provenientes de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

La Federación Campesinos Hacia el Progreso de Bonaó (FCHP) es la organización local de segundo nivel que participa en dicho proyecto. El Desarrollo Institucional es un tema relevante tanto en el concepto del proyecto como en la vida de la Federación. Desde su nacimiento la FCHP ha venido desarrollando una cultura de reflexión continua y autoevaluación y en los últimos tres años ha estado involucrada en un proceso de redefinición institucional que se puede considerar como modelo para las organizaciones de base de República Dominicana.

En este documento se ha tomado como referencia la experiencia de la FCHP y de otras organizaciones campesinas. Se ha definido una lista de temas relacionados con el desarrollo institucional y éstos se han organizado en un manual que puede ser útil a cualquier organización comunitaria, rural o urbana, interesada en mejorar su funcionamiento.

El lenguaje utilizado facilita que pueda ser aplicado contando con los recursos humanos de las organizaciones y de su entorno inmediato, sin que sea necesario contar con asesoría externa permanente.

## ii) Organización del Manual

Este manual está dirigido a organizaciones comunitarias rurales y urbanas abarcando asociaciones y federaciones campesinas, grupos de madres, juntas de vecinos, grupos juveniles, comités de desarrollo comunitario, entre otros.

Se han seleccionado 16 temas claves para el desarrollo institucional. Cada tópico se desarrolla de acuerdo a un esquema que contiene las siguientes partes:

- A. Reflexión Inicial
- B. Definiciones
- C. Un Vistazo a la Realidad
- D. Cuál es la Situación de Nuestra Organización
- E. Cómo
- F. Modelos y Ejemplos

### **A. Reflexión Inicial**

Se trata de un conjunto de preguntas generadoras para estimular la participación y organizar el saber acumulado por la organización. Se debe desarrollar como lluvia de ideas, tratando que la mayor cantidad de personas exprese su opinión. Luego hacer una síntesis de los aportes por pregunta.

### **B. Definiciones**

En esta parte se dan explicaciones sobre el tema que se está tratando, con la idea de contribuir a ampliar el saber que ha acumulado la organización. Esta parte es para ser leída en voz alta y luego desarrollar una discusión con preguntas, aclaraciones y nuevos aportes.

### **C. Un Vistazo a la Realidad**

En esta parte se comunican las situaciones más frecuentes en las organizaciones del país, de acuerdo a la visión de quien escribe este manual.

Esta parte es para ser leída y luego hacer un espacio para comentarios. Las personas pueden comentar su propia experiencia de acuerdo a los casos que conocen y a la experiencia de la propia organización.

#### **D.Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

Contiene una guía de análisis para aplicarla a la organización. Se hacen preguntas para ver cómo está funcionando la organización. Las preguntas se deben responder con sinceridad y con la mayor participación posible.

#### **E. Cómo**

Contiene sugerencias para ayudar a las organizaciones a desarrollar procesos de revisión interna de aspectos relacionados con el tema.

#### **F. Modelos y Ejemplos**

Esta parte es para reforzar el punto anterior presentando experiencias que han desarrollado otras organizaciones o modelos que se han ido sistematizando en las experiencias de las organizaciones y de las personas que han hecho acompañamiento a organizaciones comunitarias. Es para que se lea o presente para ver en qué momento la organización puede experimentar con el modelo presentado.

### iii) Cómo Usar el Manual

Para aplicar este manual es recomendable dar los siguientes pasos de preparación:

- ❖ Llegar a un acuerdo en toda la organización.
- ❖ Seleccionar una persona o comisión responsable de coordinar la aplicación del manual.
- ❖ Identificar personas de la comunidad que puedan apoyar el proceso.
- ❖ Acordar el tiempo en que se va a aplicar el manual.

El manual se puede ir trabajando como parte de las reuniones ordinarias de la organización y en ese caso se definiría el tiempo que se le dedicará en cada reunión. Los temas se irán tratando dentro del tiempo disponible. Otra opción es hacer un calendario de reuniones especiales convocadas sólo para ir trabajando el manual, en cuyo caso se podrían hacer en coordinación con otras organizaciones de la comunidad.

# Tema 1: La Organización

## 1.A Reflexión Inicial

¿Qué es una organización?

¿Por qué estamos organizados?

¿Qué tienen en común las personas de este grupo?

¿Cuáles son nuestros objetivos?

¿Cómo está funcionando nuestra organización?

## 1.B Definiciones

Una organización es un conjunto de personas que comparten:

- Características o condiciones sociales
- Objetivos, aspiraciones o intereses
- La visión de cómo lograr los objetivos comunes

Muchas veces, el nombre de la organización expresa las características comunes. El nombre "Federación Campesinos Hacia el Progreso" nos indica que se trata de una organización formada por pequeños productores.

Esas condiciones son las que dan la posibilidad de encontrar objetivos, aspiraciones o intereses comunes.

Las bases de una organización se establecen en las **definiciones institucionales**. Más adelante nos vamos a referir a las partes que componen la definición institucional:

### Misión

Es el objetivo más general de la organización, lo que indica por qué existe la organización.

### Objetivos

Se refiere a lo que espera lograr la organización, las situaciones de la comunidad que se quieren cambiar.

### Valores

Son los principios éticos y morales importantes para la organización, y que por tanto deben ser respetados **siempre** por la membresía.

## **Estrategias**

Indica la manera en que se van a enfrentar los problemas que la organización ha priorizado a través de los objetivos. Es necesario definir estrategias porque hay muchas maneras de resolver un mismo problema y se debe acordar cuáles se van a aplicar en la organización.

## **Métodos de Trabajo**

Los métodos son los pasos que se deben considerar en cada proceso. Los métodos se obtienen de la experiencia de la organización y ayudan a que las organizaciones sean efectivas.

## **Políticas**

Las políticas indican lo que está permitido y no está permitido frente a una determinada situación que se le puede presentar a la organización.

No todas las organizaciones requieren todos estos elementos de definición. Lo que nunca debe faltar son los valores y los objetivos definidos de manera participativa. Los demás elementos se van haciendo necesarios en la medida que la organización va creciendo.

### **1.C Un Vistazo a la Realidad**

Con frecuencia las organizaciones dicen tener objetivos comunes, pero nunca han tenido discusión alguna sobre lo que significan estos objetivos para cada quién, ni se han puesto de acuerdo sobre cuáles cosas pueden hacer y no hacer para lograr los objetivos, es decir los valores, las estrategias, las políticas y los métodos de trabajo.

Al momento de elaborar los objetivos es común que se tome como punto de partida, los objetivos de organizaciones conocidas o que una persona o unas pocas personas escriban los objetivos, sin tomar en cuenta la opinión y manera de sentir del resto de la membresía. En estos casos no podemos decir que tenemos objetivos comunes.

Muy pocas organizaciones de nuestro país dedican tiempo a ponerse de acuerdo sobre objetivos relevantes y valores comunes. Esta es una de las causas de que la gente no se sienta motivada a participar en la organización.

Cuando las organizaciones van creciendo y comprometiéndose con proyectos, acuerdos interinstitucionales, relaciones con actores diferentes, no siempre van desarrollando las definiciones que deben orientar estos procesos y la

consecuencia es que el crecimiento va trayendo conflictos y arrastra debilidades.

## **1.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

- ¿Tenemos objetivos comunes?
- ¿Cómo llegamos a definir los objetivos que tenemos?
- ¿Están escritos nuestros objetivos?
- ¿Hemos definido nuestros valores? ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Hay motivación entre los socios y las socias?
- ¿Tenemos políticas definidas? ¿Sobre cuáles temas necesitamos políticas?
- ¿Tenemos estrategias definidas? ¿Sobre cuáles temas necesitamos estrategias?
- ¿Tenemos métodos de trabajo definidos? ¿Sobre cuáles temas necesitamos métodos de trabajo?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades?

## **1.E: Cómo Definir Objetivos Comunes**

### **Procedimiento para definir o actualizar objetivos**

Primer Paso: Provocar que cada persona exprese sus aspiraciones reales  
Convocar reuniones o talleres para tratar el tema de los objetivos y hacer lluvias de ideas para que cada persona exprese sus aspiraciones con relación a la organización. Para esta lluvia de idea se sugieren las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Para qué existe nuestra organización?
- ¿Qué quiero obtener con mi participación en la organización?
- ¿Qué puedo aportar a mi organización?

La respuesta de la gente se escribe, en una pizarra, tarjetas o papelógrafo.

### Segundo Paso: Consolidar y discutir y las ideas

Para consolidar o resumir, se juntan las ideas iguales o parecidas. Luego se discuten las ideas. Hay que discutir si todas las personas están de acuerdo con cada idea y si cada idea está al alcance de la organización. También hay que confirmar que cada idea tiene que ver con la naturaleza de la organización. Después de haber hecho estas discusiones, se hace una lista con las ideas de consenso.



### Tercer Paso: Redactar los objetivos

Los objetivos se redactan a partir de las ideas consolidadas en un taller. Es importante contar con personas que tengan experiencia en la elaboración de objetivos para dar este paso. Los objetivos deben cumplir los siguientes criterios.

- Tener una lista corta de objetivos.
- Que cada objetivo sea importante para todas las personas de la organización.
- Que estén escritos en un lenguaje entendible para toda la organización.
- Que los objetivos estén al alcance de la organización.

### Cuarto Paso: Promover los objetivos

Con los objetivos seleccionados se debe hacer labor educativa y propaganda. Se deben escribir y pegar en el local y otros centros de trabajo de la organización. Cada cierto tiempo se debe hacer discusiones sobre los objetivos. Por ejemplo, discutir qué significan para cada persona, cómo se pueden alcanzar y cuáles conocimientos o destrezas hacen falta para trabajarlos bien.

## **1.F Modelos y Ejemplos**

La Federación Campesinos Hacia el Progreso se formó en el año 1992, elaboró sus estatutos y definió sus objetivos. Desde sus inicios la Federación tuvo que librar fuertes luchas para enfrentar amenazas vinculadas a la explotación de una mina de oro en la comunidad de El Higo y la construcción de la hidroeléctrica de Río Blanco. La Mina era una amenaza para los recursos naturales de la zona y el proyecto de la hidroeléctrica se proponía desalojar decenas de familias campesinas de la cuenca Yuna-Blanco.

Bajo el lema "Quedarnos para vivir mejor", la FCHP se consolidó y con el apoyo de otros sectores logró impedir la explotación de la mina de El Higo y hacer un acuerdo con el INDRHI para llevar a cabo un proyecto de reforestación en lugar de desalojar las familias campesinas de la zona.

La nueva situación cambió el contexto y se entendió que la Federación debía revisar sus objetivos y métodos de lucha para salir también airoso con el compromiso asumido con el INDRHI. Se acordó hacer un diagnóstico participativo y en el 1997 se realizó un análisis del funcionamiento de las

organizaciones de base y con el apoyo de técnicos de la UASD, la Academia de Ciencias y profesionales independientes se hizo un análisis de situación de la producción y de los recursos naturales.

El diagnóstico se hizo con la participación de todas las comunidades, respetando el ritmo y los niveles de análisis de los y las integrantes de las asociaciones.

En la medida que se fue avanzando en el diagnóstico se fueron visualizando nuevos objetivos, nuevas estrategias y nuevos componentes de trabajo; se ha ido revisando los estatutos y elaborando nuevos reglamentos.

La Federación Campesinos Hacia el Progreso ha pasado por un proceso sistemático con la experiencia de definir objetivos de manera participativa.

## Tema 2: Las Reuniones

### 2.A Reflexión Inicial

¿Cómo son nuestras reuniones?

¿Cuáles aspectos de las reuniones están funcionando bien?

¿Cuáles aspectos de las reuniones deben mejorar?

### 2.B Definiciones

Las reuniones son el pulso de la organización, de acuerdo a como marchen las reuniones marcha la organización.

Las reuniones son el espacio para tratar los temas que afectan a la organización, para producir las decisiones que van a orientar la vida de la organización. Como las reuniones se toman tiempo y la gente siempre anda escasa de tiempo, es importante que las reuniones sean **productivas, ágiles y alegres**.

Si la reunión es productiva la gente siente que está aprovechando su tiempo; si además son alegres la gente se va a sentir motivada a asistir y a participar.

Para que las reuniones sean alegres y productivas es necesario:

- ❖ Que para cada reunión hayan objetivos claros y que éstos se presenten al inicio de la reunión.
- ❖ Que se organice una agenda de acuerdo a los objetivos.
- ❖ Que los temas se preparen antes de la reunión para no improvisar.
- ❖ Que se acuerde la duración y se asigne tiempo a cada tema.
- ❖ Que en la organización haya personas con experiencia en la moderación de reuniones.
- ❖ Que se roten las responsabilidades de conducción de las reuniones.
- ❖ Que los temas se desarrollen de manera participativa.
- ❖ Que en la agenda se deje espacio para la creatividad y la diversión.
- ❖ Que haya variedad, para evitar el aburrimiento y la rutina.

El local en que se hace la reunión influye mucho en el estado de ánimo de la gente, por eso hay que darle importancia. No es necesario tener muchos recursos para tener un local agradable. Con creatividad y buena disposición se pueden encontrar muchas ideas para hacer ameno el lugar de reunión.

## 2.C Un Vistazo a la Realidad

En las reuniones de las organizaciones comunitarias son frecuentes situaciones como las siguientes:

- Impuntualidad
- Baja asistencia
- Poca gente participa
- Mucha gente no entiende lo que se está tratando
- Lo que afecta al grupo no se trata en las reuniones mientras se habla de muchos temas que no son importantes para la vida de la organización y de la gente.
- Se tratan los temas pero no hay conclusiones claras.
- Las reuniones son largas y aburridas.
- Se hacen acuerdos pero no se da seguimiento.

Otro problema que afecta las reuniones de las organizaciones es que las Directivas no se reúnen aparte. Si las Directivas se reúnen aparte pueden darle salida a temas relacionados con sus funciones y así descargan un poco las reuniones generales, además de preparar mejor las reuniones ordinarias.

## 2.DCuál es la Situación de Nuestra Organización

Aspecto	Cómo Funciona	A qué se debe
Puntualidad		
Asistencia		
Participación		
Manejo de los temas		
Seguimiento a los acuerdos		
Resultados		
Animación		

## 2.E: Cómo Mejorar las Reuniones

Primer Paso: Ponerle termómetro a la reunión

Los indicadores más importante de la salud de las reuniones son la asistencia y la puntualidad. Se sugiere hacer una evaluación de estos aspectos. Si hay

problemas de asistencia y puntualidad, entonces hay que buscar las causas, es decir, saber a qué se debe que haya mucha impuntualidad o baja asistencia.

Si hay satisfacción con la puntualidad y la asistencia, entonces revisar si son productivas y alegres las reuniones. Así se continuará hasta agotar todos los aspectos.

### Segundo Paso: Buscar la medicina o contar la experiencia

Si hay problemas con la puntualidad, la asistencia, la productividad o la animación, hay que buscar la medicina tratando de corregir las causas del problema. Si por el contrario no hay nada que mejorar habría que ir a otras organizaciones a contar la experiencia e incluso escribir la experiencia para que otras organizaciones se beneficien.

## **2.F Modelos, Ejemplos**

Los criterios más importantes para analizar las reuniones son asistencia y productividad. La buena asistencia se mide en que se dan la mayoría de las reuniones y asiste la mayoría de los y las integrantes. La productividad se mide en el estado de ánimo de la gente y en los resultados que alcanza el grupo. Para que la gente asista las reuniones tienen que estar motivadas. Para que las reuniones sean productivas tienen que ser bien preparadas.

Veamos ahora una lista de medidas que contribuyen a garantizar la motivación de la gente y la buena preparación de una reunión.

Confirmar que la reunión y los temas a tratar son realmente necesarios:  
Muchas veces las organizaciones tienen reuniones innecesarias porque se dedica tiempo a temas que se pueden manejar de otra manera, como puede ser: escribir una nota y distribuirla; asignar tareas a una persona o equipo; convocar otro tipo de evento, etc. Tenemos que darnos cuenta que las reuniones no son la única forma de trabajar; hay que buscar la mejor manera de desarrollar cada tema o situación de la organización.

Tener una agenda adecuada a la situación de la organización:

Los temas de agenda dependen del tipo de tarea que desarrolle la organización, de vez en cuando hay que analizar si la agenda fija es la más adecuada.

### Preparar bien los temas de la reunión:

Antes de presentar un tema para la discusión hay que ver si ya se tiene toda la información necesaria y cuál es la mejor manera de tratar el tema. Antes de discutir un tema hay que aclarar los objetivos con relación al tema, pues dependiendo del objetivo se encontrará la mejor forma de desarrollarlo.

### Descentralizar la reunión:

Tratar de que varias personas tengan responsabilidad con las reuniones, los temas que queden pendientes de discutir se pueden asignar a personas que hablan poco para que los preparen con tiempo.

### Planificar la diversión:

Es importante que las personas que dirigen las reuniones muestren alegría y que haya tiempo para cuentos, chistes, juegos, canciones, dramas, pintura y cualquier otra manifestación de arte que puedan hacer las gentes de la organización.

### Dar seguimiento a los acuerdos:

En primer lugar se debe tratar que haya una conclusión o acuerdo claro por cada tema tratado. En las reuniones siguientes hay que revisar qué ha pasado con el cumplimiento de acuerdos y conclusiones.

### Revisar la Estructura:

En ocasiones las organizaciones tienen reuniones muy cargadas de temas o son muy largas y siempre andan con asuntos pendientes de discusión. Cuando esto pasa, puede ser indicador de que la Estructura no es adecuada o no está funcionando bien. En la Federación Campesinos Hacia el Progreso fue necesario revisar las funciones de cada parte de la estructura organizativa para descongestionar las reuniones de la Directiva.

## Tema 3: Las Actas y los Registros

### 3.A Reflexión Inicial

¿Qué es un acta y por qué es necesaria?

¿Qué se entiende por registro?

¿Cuáles registros lleva esta organización?

¿Se está guardando toda la información que se necesita en la organización?

### 3.B Definiciones

Las actas son la memoria escrita de las reuniones y demás actividades que realizan las organizaciones. Son necesarias por dos razones. Primero, porque la memoria de las personas falla y algunas veces hay que revisar las notas para ver qué se acordó exactamente. En segundo lugar, para poder dar seguimiento a los acuerdos, cosa que no se puede hacer de memoria porque se pueden olvidar cosas importantes. Las actas también sirven para escribir la historia de la organización, siempre que sean bien llevadas y guardadas en orden.

Los registros son todas las formas de escribir la información que las organizaciones utilizan. Aparte de las actas, las organizaciones requieren:

- Lista de socios y socias
- Cuaderno de asistencia
- Cuaderno de finanzas

Algunas actividades requieren su propio registro. Por ejemplo, si el grupo realiza siembras o vacunaciones, se requieren registros especiales para estas actividades.

Los datos que se escriben son importantes para "refrescar la memoria", pero esto no es suficiente porque los datos sirven para mucho más, sirven para analizar el funcionamiento del grupo. Si los datos se organizan y se analizan se puede descubrir cosas que no se sabían antes, que pueden ser positivas o negativas para la organización. Cuando se descubren cosas positivas esto hace que la gente se sienta contenta de estar en la organización y cuando se descubren cosas negativas, entonces se puede buscar la manera de superarlas. En conclusión, si se analiza la información que se escribe, la organización siempre sale ganando.

Es importante escribir la vida del grupo, pero hay que escribir lo necesario, puesto que si se escribe demasiado entonces no se podrá utilizar y lo que se escribe se convierte en letra muerta, es decir que no sirve para nada.

Cuando la organización llega a saber cuál es la información relevante y cómo registrarla, toma mejores decisiones porque sabe en qué se está fundamentando.

### 3.C Un Vistazo a la Realidad

Muchas organizaciones toman actas y no las leen en las reuniones. En ocasiones se toma actas muy largas y resulta aburrido cuando se lee en la reunión siguiente.

Muchas organizaciones no tienen listas actualizadas de socios/socias y se presentan conflictos porque hay confusión sobre quiénes tienen derecho a disfrutar los logros de la organización.

En ocasiones se escribe la información pero no se guarda adecuadamente y luego no aparece cuando se necesita; o se escribe de manera incompleta y cuando se va a utilizar la información, faltan datos importantes y no se pueden tomar decisiones bien fundamentadas.

### 3.DCuál es la Situación de Nuestra Organización

Tipo de Registro	Si se está llevando		Si se utiliza	
Cuaderno de acta	Si	No	Si	No
Cuaderno de finanzas	Si	No	Si	No
Lista de socios/as	Si	No	Si	No
Cuadro de asistencia	Si	No	Si	No

¿Se está registrando la información necesaria?

¿Se está registrando la información de manera adecuada?

¿Se está utilizando la información que se registra?

### 3.E: Cómo Mejorar la Capacidad de Registro y Análisis de información

Primer Paso: Evaluar los registros que está llevando la organización:

Analizar sobre todo si se da uso o no a lo que se escribe y a partir de ahí tomar decisiones.



Segundo Paso: Revisar si faltan otros registros:

Revisar si hay datos importantes para la organización que no se están registrando y hacer acuerdos para comenzar a registrar estos datos y analizarlos.

### **3.F Modelos y Ejemplos**

#### Modelo de Resumen de Acta

<b>Acta Número:</b>		<b>Fecha:</b>
Hora inicio: _____		Hora de conclusión: _____
AGENDA		
RESUMEN DE INFORMES		
RESUMEN DE ACUERDOS		
<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZOS</b>

Tomada por:

Ejemplos de usos que se pueden dar a los registros más frecuentes

Tipo de Registro	Cómo organizar los datos	Cómo usar los resultados
Cuaderno de acta	Un cuadro con lista de acuerdos para un período de tiempo, contar a cuántos se ha dado seguimiento y cuántos se han cumplido.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Analizar problemas de seguimiento y cumplimiento.</li><li>➤ Premiar a las personas con mayores puntuaciones de cumplimiento</li></ul>
Cuadro de asistencia	Hacer listas con las personas que tienen más de tres ausencias	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sacar comisiones para visitar y motivar estas personas</li></ul>

## **Tema 4: Reglamentos y Estatutos**

### **4.A Reflexión Inicial**

¿Qué es un reglamento?

¿Qué es un estatuto?

¿Cuál es la diferencia entre reglamentos y estatutos?

¿Son importante los reglamentos?

¿Para qué sirve tener reglamentos?

### **4.B Definiciones**

Los reglamentos o normas son acuerdos que hacen las personas que comparten un mismo espacio, para que cada persona tenga claro cuál es el comportamiento que se espera de ella. En los reglamentos y normas se especifica lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer. En algunos casos también se explican las consecuencias de los comportamientos inadecuados.

Los reglamentos y normas se elaboran con mucha libertad y creatividad, las organizaciones pueden hacerlos totalmente a su manera. Los estatutos son un tipo de reglamento que tiene ciertos requisitos que veremos más adelante.

Las normas y las reglas se elaboran para que haya una mejor convivencia entre las personas que forman parte de la organización y para evitar problemas y conflictos.

Las normas y reglas se escriben para cumplirlas. Cuando se asumen normas y no se toman en cuenta se va perdiendo el respeto y la disciplina y cuando se presentan conflictos al interior de la organización se hace difícil resolverlos y se van deteriorando las organizaciones.

Para elaborar normas, reglamentos y estatutos es importante tener en cuenta los criterios de oportunidad, necesidad y claridad. Oportunidad es que se elaboren en el momento en que la organización esté en condiciones de aplicarlos. Necesidad quiere decir que se traten aspectos que son frecuentes en la organización, es decir que se regulen situaciones que acontecen con frecuencia en la organización. Claridad quiere decir que esté escrito en un lenguaje que pueda ser entendido por todas las personas de la organización.

#### **4.C Un Vistazo a la Realidad**

Muchas organizaciones tienen estatutos y reglamentos que han copiado de otras organizaciones, que no entienden o no tienen relación con la vida de su organización y en consecuencia no pueden cumplirlos.

Es común que las organizaciones escriban sus reglamentos y estatutos y después se olvidan de ellos y sólo lo utilizan si alguna institución le requiere estatutos.

Frecuentemente las organizaciones escriben estatutos muy complejos y largos y se le hace difícil cumplirlos, se va creando una cultura de ilegalidad, en la cual todas las personas están en falta de alguna manera y no hay quién tenga suficiente autoridad y respeto para llamar al orden.

#### **4.DCuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Tenemos reglamentos?

¿Tenemos estatutos?

¿Son fáciles de entender nuestros estatutos y/o reglamentos?

¿La mayoría de socios/socias conocen los estatutos y/o reglamentos ?

¿Se están cumpliendo los estatutos y/o reglamentos?

¿Es necesario revisar los estatutos de la organización?

¿Hay en la organización comportamientos que deben ser sometidos a regla?

#### **4.E: Cómo Mejorar**

Primer Paso: Identificar las limitaciones y sus causas

Tomando en cuenta los resultados del ejercicio anterior hacer un resumen de limitaciones y sus posibles causas.

Segundo Paso: Definir y aplicar soluciones

Hacer una lista de las medidas que se pueden aplicar para superar las limitaciones que se identificaron. Hacer un calendario o plan de acción con las medidas que se hayan definido.

## **4.F Modelos y Ejemplos**

### **Esquema de Presentación de estatutos**

#### **I. DEFINICION GENERAL**

Nombre y tipo de organización, fecha de fundación y dirección de correos de la organización.

#### **II. OBJETIVOS**

Los objetivos de la organización.

#### **III. DE LA MEMBRESIA**

- 3.1 Requisitos para ser integrante
- 3.2 Deberes de la membresía
- 3.3 Derechos de la membresía
- 3.4 Pérdida de la membresía

#### **IV. LA ESTRUCTURA**

- 4.1 De la Asamblea: composición, funciones, convocatorias, Quórum.
- 4.2 De la Junta Directiva: composición, funciones.
- 4.2 Comisiones de trabajo.
- 4.3 Coordinaciones zonales y otras.

#### **V. DE LAS ELECCIONES**

- 5.1. Frecuencia, método de elección.
- 5.2. De la Comisión Electoral.

#### **VI. DE LOS FONDOS**

- 6.1. Fuentes de financiamiento
- 6.2. Manejo de los fondos

#### **VII. DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

- 7.1. Procedimiento para la disolución
- 7.2. Distribución de los bienes

## **Tema 5: Distribución de Responsabilidades**

### **5.A Reflexión Inicial**

- ¿Qué se entiende por distribución de responsabilidades?
- ¿Por qué hay que hacer distribución de responsabilidades?
- ¿Cuántas personas asumen el trabajo de la organización?
- ¿Hay comisiones de trabajo? ¿Están cumpliendo su objetivo?

### **5.B Definiciones**

Organizar es ordenar y distribuir de manera adecuada. Se ordenan los recursos y se distribuyen las responsabilidades. Para mantener activa una organización hay que asumir muchas responsabilidades. Hay responsabilidades de decisión y responsabilidades de ejecución.

Para mantener un buen sistema de toma de decisiones y para que los trabajos se cumplan con participación de la mayoría, se define la estructura organizativa de la organización. De esta manera queda claro quiénes son responsables de tomar los tipos de decisiones que corresponden a la organización y a quiénes corresponde asumir las tareas con que se compromete la organización.

La estructura organizativa es la herramienta que indica cómo se toman las decisiones y cómo se distribuyen los trabajos o las tareas de la organización.

La estructura de una organización nos dice:

- Cuáles partes o instancias componen la organización
- Quiénes pueden formar parte de cada instancia
- Las funciones o responsabilidades de cada instancia.

Para definir la estructura hay que tomar en cuenta:

1. Los objetivos de la organización
2. Características de los integrantes
3. Las áreas, componentes o tipos de trabajo que se realizan o se debería realizar
4. El tipo de decisiones de acuerdo a la naturaleza de la organización
5. El alcance geográfico

Es conveniente que la estructura de la organización se revise periódicamente. En el cuadro 3 se presentan los criterios en que se basa la evaluación de una estructura.

### Cuadro 3. Criterios a tomar en cuenta para evaluar una estructura.

La participación	Cada integrante de la organización tiene la oportunidad de opinar y decidir y de asumir tareas.
Sentido de justicia	Ninguna persona se coloque en situación de ser al mismo tiempo juez y parte al tomar las decisiones.
Eficiencia	Simplificación de los procesos, agilidad en la toma de decisiones.
Cobertura	La estructura estimula y facilita la activación de toda la zona geográfica y de todas las áreas de trabajo de la organización.

En los primeros años de vida de una organización se debe manejar con flexibilidad la definición de la estructura, hasta encontrar la que más se adecúe a las características particulares de la organización.

Es importante que el liderazgo de la organización le preste atención a la estructura para darse cuenta cuándo se necesita hacer modificaciones.

### 5.C Un Vistazo a la Realidad

En la mayoría de los casos la estructura de las organizaciones populares del país asume una estructura compuesta de la siguiente manera:

- ❖ Asamblea general en la cual se aprueban los estatutos y se elige la Directiva
- ❖ Directiva
- ❖ Reuniones de socios
- ❖ Comisiones de trabajo.

Generalmente la estructura se asume como copia y no es el resultado del análisis de las condiciones particulares de la organización. Es frecuente también que haya una estructura escrita en los estatutos, que no exprese la estructura real con que está funcionando la organización.

Cuando no se ha llegado a identificar la estructura que se corresponde con las características de la organización se pueden producir los siguientes efectos:

- ❖ Parálisis o inactividad
- ❖ Reuniones desordenadas y poco productivas
- ❖ Poca participación
- ❖ Centralización del trabajo
- ❖ Centralización de las decisiones
- ❖ Pocos resultados con relación a los esfuerzos realizados

- ❖ Lentitud y atrasos en el desarrollo de los trabajos
- ❖ Conflictos internos
- ❖ Incumplimiento de funciones

## **5.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

- ¿ Conocen los integrantes la estructura de la organización?
- ¿Es participativa la estructura de la organización?
- ¿Cuándo y cómo se definió esta estructura?
- ¿Se corresponde esta estructura con las características de la organización?
- ¿Es conveniente revisar la estructura en este momento?
- ¿Hay un buen nivel de cumplimiento de funciones al interior de la organización?
- ¿A qué se debe este nivel de cumplimiento?

## **5.E: Cómo Mejorar**

Primer Paso: Tomar posición

Si se han identificado problemas relacionados con la estructura las opciones pueden ser:

- ❖ Modificar la estructura
- ❖ Hacer reforzamientos para que la estructura vigente cumpla sus funciones

### Escenario 1: Modificar la estructura

Para modificar la estructura es conveniente que la organización cuente con apoyo externo que le ayude a identificar actores relevantes y el intercambio de servicios con estos actores (Ver la parte de Diagnóstico). Los procesos de modificación de estructura pueden generar conflictos, por lo que es importante contar con personal externo que pueda facilitar el proceso.

### Escenario 2: Reforzamientos

Un ejemplo de reforzamiento para aplicar o cumplir la estructura es la capacitación sobre funciones o ajustes en cuanto a las personas que ocupan los cargos de acuerdo a lo que permitan los estatutos. Se podrán identificar otras medidas de reforzamiento de acuerdo a los tipos de problemas que presenten en la organización.



## 5.F Modelos y Ejemplos

### La Experiencia de la Federación Campesinos Hacia el Progreso

Hay diferentes caminos para encontrar la estructura más adecuada a la dinámica de una organización. El más efectivo es a partir de un Diagnóstico interno. Cuando la FCHP acordó hacer el Diagnóstico Participativo, no había pensado en modificar su estructura. Sin embargo, en el proceso se fue conformando una nueva estructura, que se ha ido definiendo e implementando de manera gradual.

En el diagnóstico se habló muchas veces de lo que hacía en ese momento la Federación y lo que debía hacer para responder a los diferentes tipos de problemas de la zona. Como se llegó a una lista muy extensa de actividades, éstas se fueron agrupando en bloques que en un momento comenzaron a llamarse **Los Componentes de Trabajo**.

Se identificaron cuatro componentes:

1. Desarrollo institucional
2. Desarrollo social
3. Desarrollo Económico
4. Desarrollo Ambiental y Recursos Naturales

Como el diagnóstico fue participativo y la FCHP abarca un área geográfica amplia se fueron identificando zonas para organizar el trabajo con las Asociaciones de Base. Se delimitaron 7 **Zonas de Trabajo**.

Estas decisiones que fueron surgiendo como decisiones operativas en el proceso de Diagnóstico y Planificación se han ido estableciendo en la dinámica de la Federación y hoy son parte de su estructura organizativa.

La Federación tiene hoy una estructura organizativa que combina las Zonas y los Componentes con funciones administrativas como: Presidencia, Finanzas y Actas.

# Tema 6: El Diagnóstico

## 6.A Reflexión Inicial

¿Qué es un diagnóstico?

¿Para qué sirven los Diagnósticos?

¿Qué se requiere para llevar a cabo un diagnóstico de la organización?

¿En qué momento se debe hacer un diagnóstico?

## 6.B Definiciones

El Diagnóstico es un análisis o estudio que se hace para conocer mejor una situación o realidad. Los médicos hacen diagnóstico para saber las causas de los dolores y otros síntomas que una persona presenta y recetar la medicina o medida más efectiva. Las organizaciones hacen diagnóstico para explicarse a qué se deben los problemas de su comunidad y sus debilidades organizativas y así poder identificar las alternativas más efectivas.

El Diagnóstico se realiza cuando se entiende que hay problemas o dificultades y se hace para entender mejor los problemas y conocer sus causas y los diferentes elementos que están relacionados con ellos.

El Diagnóstico tiene dos partes: el análisis interno y el análisis externo. Al diagnóstico interno se le llama también *análisis institucional* y es la parte en que se analiza cómo está funcionando la organización. Al diagnóstico externo se le llama también *análisis del entorno* y es la parte en que se analizan los problemas de la comunidad y los recursos del entorno. Entorno es la parte que rodea la comunidad.

Los diagnósticos son de mucha utilidad para las organizaciones porque son la base para las siguientes herramientas de desarrollo institucional:

- ❖ El Plan de Trabajo
- ❖ Los planes de formación
- ❖ La revisión de estructura interna
- ❖ La identificación de proyectos
- ❖ La revisión de las definiciones institucionales

Las organizaciones que desarrollan cultura de diagnóstico son muy independientes y aprenden a salir siempre fortalecidas de todas las situaciones en que se involucran.

Es importante que las organizaciones se acostumbren a hacer diagnóstico general cada año y hacer un ejercicio particular de diagnóstico frente a cada nueva situación que se presenta. También es muy importante que los diagnósticos sean participativos.

Un Diagnóstico es fundamentalmente un estudio o levantamiento de información, organizado en base a un objetivo. El objetivo indicará las áreas sobre las cuáles se buscará información.

Se sugieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos para hacer un Diagnóstico

Aspectos externos	Aspectos internos
❖ Censo de la comunidad	❖ Fortalezas y debilidades
❖ Problemas de la comunidad	❖ Oportunidades y Amenazas
❖ Situación de los servicios básicos	❖ Recursos de la organización
❖ Potencial productivo de la comunidad	
❖ Organizaciones, instituciones y autoridades	

Para hacer un diagnóstico se requiere un método y un cronograma de trabajo. El método dice los pasos que se deben dar desde el principio hasta el final y el plan de trabajo define las actividades, fechas y responsables. Hay muchos escritos que se pueden obtener con instituciones de apoyo. Es importante que las organizaciones comunitarias lleguen a construir sus métodos de Diagnóstico.

## 6.C Un Vistazo a la Realidad

Las organizaciones comunitarias hacen diagnósticos con mucha frecuencia aunque no lo hagan conscientemente. Siempre que se trata de tener información para preparar mejor una acción que se va a realizar, se está haciendo Diagnóstico. Es decir que siempre hay alguna experiencia en Diagnóstico aunque sea mínima, lo que falta a la mayoría de las organizaciones es hacer los Diagnósticos de manera consciente y con un método específico.

Muchas organizaciones han tenido oportunidad de participar en diagnósticos internos y externos. En la mayoría de los casos estos Diagnósticos han estado decidido y conducidos de manera externa a la organización y no siempre se ha considerado las necesidades y posibilidades de la organización.

Hay muchos casos de Diagnósticos incompletos o resultados de Diagnósticos que están engavetados.

Muchas organizaciones se interesan en algún momento en llevar a cabo un Diagnóstico pero no se sienten preparadas para ello.

#### **6.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Se han realizado diagnósticos de esta organización? ¿En qué consistió? ¿Qué se logró?

¿Es oportuno hacer un diagnóstico en este momento? ¿Por qué?

¿Cuál sería el objetivo de hacer un Diagnóstico en este momento?

¿Sobre qué aspectos se necesita información?

¿Cuánto tiempo se tomaría el Diagnóstico?

¿Qué tipo de apoyo requiere la organización para hacer un Diagnóstico?

#### **6.E: Cómo Desarrollar un Diagnóstico**

Para hacer un Diagnóstico es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos, como se ha dicho anteriormente que los resultados del Diagnóstico pueden tener varios usos, es necesario detenerse a definir lo que hará la organización con la información que va a levantar, es decir con los resultados del Diagnóstico.
2. Seleccionar responsable, debe haber una persona o equipo que asuma esta tarea con carácter de prioridad para garantizar la continuidad y una buena coordinación. No se trata de que este equipo haga el Diagnóstico sino que se encargue de coordinar y dar seguimiento al proceso de Diagnóstico.
3. Seleccionar método / Buscar asesoría, el método ayuda a definir los pasos que se deben dar. Se encuentran métodos escritos o la organización puede armar su propio método contando con el apoyo de personas con experiencia en el tema.

4. Identificar información relevante, de acuerdo a los objetivo se hace una lista de los temas sobre los cuales se va a buscar información, es decir, de la información que se debe conocer, para tomar buenas las decisiones.
5. Preparar los instrumentos, es hacer los formularios, las encuestas, y los cuadros que se van a utilizar para escribir la información que se va a levantar. Un instrumento puede ser también la guía metodológica que se va a utilizar en una reunión o taller.
6. Capacitar las personas que van a recoger información, como son varias las personas que van a recoger información, tienen que ponerse de acuerdo para que todas las personas hagan el trabajo de la misma manera, para evitar problemas en el análisis
7. Recoger la información, este es el trabajo de campo en que se realizan los talleres, reuniones, entrevistas, Etc. En primer lugar hay que hacer un calendario y se podría hacer una comunicación dirigida a la comunidad para que esté enterada del Diagnóstico.
8. Analizar la información, esta es una parte compleja y clave del Diagnóstico. Se requiere tener ideas de cómo juntar toda la información que se recogió y sacar conclusiones a partir de lo que dicen los datos. En esta parte es muy importante contar con asesoría si no se tiene experiencia previa.
9. Tomar decisiones, Las decisiones se refieren a las medidas que se van a aplicar. Las decisiones se recogen en un plan de trabajo o en un acuerdo, pero siempre van a contener tareas y compromisos de la organización para corregir problemas, dificultades o limitaciones detectadas en los diagnósticos.

## 6.F Modelos y Ejemplos

### Instrumentos de Levantamiento de Información

#### Cuadro para Censo de Familias

Formulario No. _____			Fecha _____		
Llenado Por _____					
Nombre	Relación con jefe de familia	Edad	Nivel Educativo	A qué se dedica	Ingreso Anual

#### Cuadro para Análisis de Problemas

Problemas	Causas	Posibles soluciones

#### Cuadro para Análisis de Actores

Organizaciones, instituciones, Personalidades	Qué podemos ofrecerles	Qué queremos recibir

## **Tema 7: El Plan de Desarrollo Comunitario**

### **7.A Reflexión Inicial**

¿Qué es planificar?

¿Para qué sirve planificar?

¿Cuál ha sido su experiencia con la planificación?

¿Por qué hay muchas organizaciones que no planifican?

### **7.B Definiciones**

Planificar es definir las acciones que se van a realizar en el futuro. Todas las personas adultas y las organizaciones realizan planificación. Ahora bien, no siempre la planificación se hace de manera intencionada y sistemática, si no de manera espontánea y sin rigor. Entonces de lo que se trata es de pasar de la planificación espontánea la planificación sistemática.

La Planificación es sistemática cuando se basa en un Diagnóstico, es Participativa, se sigue un método de trabajo y se da seguimiento a lo planificado.

Las organizaciones que desarrollan la cultura de planificación sistemática tienen las siguientes ventajas:

- ❖ Más garantía de lograr sus objetivos.
- ❖ Le dan un mejor uso a los recursos que tienen y pueden también aprovechar los recursos de su entorno.
- ❖ Van ganado agilidad o rapidez en su trabajo.
- ❖ Le resulta más fácil la participación tanto hacia adentro como hacia fuera.
- ❖ Son más independientes porque se mueven por objetivos propios

La planificación se aplica a varios niveles. Se puede planificar:

- ❖ Una actividad concreta
- ❖ Los objetivos y actividades para un período o tiempo específico,
- ❖ El fortalecimiento de la organización
- ❖ Un proyecto
- ❖ Etc.

En este manual vamos a tratar del Plan de Desarrollo Comunitario y de Plan de Fortalecimiento Institucional por separado, para reforzar la importancia de cada parte. Pero se entiende que las organizaciones deben tener un Plan de Trabajo con objetivos y actividades hacia dentro y hacia fuera.

El Plan de Desarrollo Comunitario se refiere a los objetivos y actividades relacionados con los problemas y aspiraciones que involucran a la comunidad en pleno. El punto de partida del PDC es el análisis del entorno del Diagnóstico.

Se han escrito muchos métodos de planificación con diferentes niveles de complejidad. Entre los más usados cabe mencionar el Marco Lógico y la Microplanificación.

El Marco Lógico es muy utilizado por equipos técnicos para elaborar proyectos. Se presenta en una matriz de cuatro columnas y cuatro filas. En la primera columna se presenta: 1) el objetivo superior o contribución que hará el proyecto, 2) el objetivo global o situación que se logrará con el proyecto, 3) los resultados o componentes del proyecto y 4) las actividades que se van a realizar. En la primera fila se presentan los indicadores que son las medidas para medir el éxito del proyecto, los medios de verificación que son los documentos en que se confirman las actividades y los logros del proyecto y finalmente los supuestos importantes que son las condiciones externas para que el proyecto tenga éxito.

La micropanificación es un método utilizado para elaborar planes comunitarios, generalmente para comunidades urbanas. Es un método muy sencillo que incluye los siguientes pasos: 1) identificar los problemas de la comunidad a partir de lo que se ve, se oye y se escucha en un recorrido por la comunidad; 2) priorizar los problemas; 3) definir y seleccionar las estrategias o las diferentes formas en que se puede resolver cada problema; 4) definir el presupuesto y los aportes que corresponden al Gobierno, la comunidad y las demás partes involucradas; 5) definir las tareas, los plazos y responsables para desarrollar las estrategias seleccionadas.

### **7.C Un Vistazo a la Realidad**

Hay una opinión generalizada de que el problema es que las organizaciones comunitarias no planifican. Esta es una opinión equivocada, generalmente las organizaciones que se mantienen activas, realizan algún nivel de planificación,



pero esta planificación puede ser no intencionada, espontánea, puntual, de poca participación, concentrada en temas de poca relevancia, entre otras limitaciones.

Partiendo del supuesto de que las organizaciones no planifican se trata de "enseñarles a planificar", dejando de lado la experiencia de planificación que ya tiene la organización.

En el proceso de Diagnóstico y Planificación de la Federación Campesinos Hacia el Progreso, quedó claro que muchas personas, aún siendo analfabetas, hacían ejercicio de diagnóstico y planificación. En la medida que se reconozca y valore la experiencia de planificación de las organizaciones será más fácil establecer una cultura de planificación sistemática y participativa en las organizaciones comunitarias.

Así como ocurre con el Diagnóstico, muchas organizaciones participan en procesos de planificación determinados desde afuera y estos planes no llegan a integrarse a la dinámica de la organización.

En la planificación que desarrollan las organizaciones comunitarias se encuentran con frecuencia las limitaciones siguientes:

1. No se escriben los planes.
2. Se definen y se llevan a cabo muchas acciones que no tienen objetivo claro.
3. Planes que se quedan en una lista de actividades con fechas pero sin objetivos claros.
4. El plan se hace pero no se le da seguimiento y se sigue actuando como si no hubiera plan.
5. Se introducen en la organización métodos y herramientas complejas que la mayoría no llega a manejar.
6. Los contenidos de los planes tienen que ver con temas que realmente no estimulan a la mayoría.
7. Planes con contenidos que no expresan el rol o los objetivos de la organización.

## **7.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Tenemos plan de trabajo en este momento?

¿Está escrito el Plan?

- ¿Lo conocen todas las personas de la organización?
- ¿Se está cumpliendo el Plan?
- ¿En qué medida se está cumpliendo?
- ¿Por qué no se cumple?
- ¿Se están haciendo las evaluaciones del Plan?
- ¿Debemos hacer un Plan en este momento?
- ¿Qué nos hace falta para hacer un Plan de Trabajo o para que se cumpla el que tenemos?
- ¿Qué tipo de apoyo requiere la organización para mejorar la planificación?

## **7.E: Cómo Elaborar un Plan de Desarrollo Comunitario**

### Diagnóstico Comunitario:

En el tema anterior se ha tratado el tema del Diagnóstico. Para hacer un Plan de Desarrollo Comunitario las informaciones importantes son: el censo; los problemas prioritarios; los actores que intervienen en la comunidad; la actividad productiva y los servicios básicos como la educación, la salud, la recreación, el transporte y los medios de comunicación.

### Definir el período del Plan:

Hay que tener un acuerdo de la duración del Plan, es decir, si se va a planificar para seis meses, un año o varios años. Es deseable que los primeros planes no pasen de un año y luego se puede ir ampliando el período.

### Priorizar problemas:

Con toda la información que se levante se puede hacer una lista de problemas y recursos con que cuenta la comunidad. Como los problemas son muchos hay que seleccionar los más urgentes y que estén más al alcance de los recursos de la organización y de la comunidad.

### Definir los objetivos y las metas:

Los problemas que se seleccionen pueden ser complejos y profundos. En consecuencia, la organización no podrá erradicar el problema, y por eso hay que delimitar lo que se hará (objetivo) y hasta dónde se puede llegar en el tratamiento de los problemas (las metas).

### Definir las actividades:

Las actividades son los pasos a dar para alcanzar los objetivos y las metas. Para cada objetivo se hace una lista de actividades que indican los pasos que se van a dar desde el principio hasta el final.

### Hacer análisis de riesgos:

Los riesgos son los problemas que se pueden presentar que afecten el cumplimiento del plan. Un ejemplo de riesgo son los fenómenos naturales como las lluvias y los ciclones y los procesos políticos como las elecciones y las crisis políticas.

### Definir los recursos:

Las actividades requieren recursos humanos, materiales y financieros. Se debe revisar cada actividad para ver cuáles recursos requiere. Luego ver cómo se van a conseguir los recursos que no están a disposición de la organización, es decir, las fuentes de apoyo y financiamiento. Después habría que hacer un presupuesto para indicar el costo de cada actividad. Se deben incluir en el plan las tareas necesarias para obtener los recursos que no tiene la organización.

### Elaborar cronograma o calendario:

Para desarrollar las actividades hay que definir las tareas y decidir fechas y responsables. Si el Plan es de un año, se pueden hacer cronogramas de un mes o de 2 meses. El cronograma debe colocarse en lugares visibles, sobre todo donde se realizan las reuniones. En cada reunión de la organización hay que tener el cronograma a mano para coordinar las actividades del Plan.

### Definir la metodología de evaluación:

Hay que ponerse de acuerdo en cuanto a la forma en que se evaluará el Plan. Las evaluaciones son encuentros periódicos, pueden ser mensuales o cada dos meses, en los cuales se revisa si se están cumpliendo las actividades y si se están logrando los objetivos. Hay que ponerse de acuerdo cada cuánto tiempo se va a hacer la evaluación, quiénes van a participar y la guía de evaluación que se utilizará.

## 7.F Modelos y Ejemplos

### Ejemplo de un Plan de Desarrollo Comunitario

Problemas	Objetivos y Metas	Actividades	Riesgos
Muchas personas en la comunidad se enferman de diarrea	<u>Objetivos</u> Disminuir los casos de diarrea en la comunidad <u>Metas</u> 1. 50% de las familias capacitadas sobre rehidratación oral. 2. Disminución en 10% de los casos de diarrea infantil. 3. Instalación de 3 centros de rehidratación oral.	1. Formar promotores y promotoras de salud. 2. Hacer un programa de formación sobre Rehidratación oral y contaminación en el hogar y en la comunidad 3. Eliminar fuentes de contaminación 4. Solicitar centros de Rehidratación 5. Dar seguimiento a los centros de rehidratación	La actitud del personal de Salud Pública.
Bajo nivel de rendimiento de los y las estudiantes de la comunidad	<u>Objetivos</u> Fortalecer las asociaciones de Padres, Madres y Amigos de la Escuela <u>Metas</u> 1. Reactivación de todas las asociaciones 2. En 3 escuelas formar un mecanismo permanente de comunicación con la comunidad	1. Hacer un estudio sobre el funcionamiento de las asociaciones. 2. Conocer las funciones de las asociaciones 3. Desarrollar un plan de contacto para motivar las asociaciones 4. Reuniones de coordinación con Directores/as 5. Definir cómo van a funcionar los mecanismos de coordinación escuela - comunidad 6. Formar los mecanismos de coordinación	

### Ejemplo de Cronograma

Actividad y Tareas	Responsables	Fecha*	Recursos
1. Formar promotores y promotoras de salud.			
1.1.Hacer contacto con Salud Pública para buscar facilitadores/as y materiales	Encargado de Salud, Hortensia y Manuel	10 de junio	Pasajes
1.2.Hacer lista de personas que puedan ser promotoras	Hortensia y Manuel	15 de junio	
1.3.Visitas para motivar posibles promotores/as	Encargado de Salud, Hortensia y Manuel,	30 de junio	

	Andrea y Miguel		
--	-----------------	--	--

\* La fecha en que debe haber concluido la tarea

## **Tema 8: El Plan de Fortalecimiento Institucional**

### **8.A Reflexión Inicial**

- ¿Qué se entiende por Plan de Fortalecimiento Institucional?
- ¿Cuál es la diferencia con el Plan de Desarrollo Comunitario?
- ¿Necesitamos un Plan de Fortalecimiento Institucional?
- ¿Qué lograríamos con un Plan de Fortalecimiento Institucional?

### **8.B Definiciones**

El Plan de Fortalecimiento Institucional define los cambios que se van a producir en la organización en un período o tiempo determinado. Las decisiones para el Fortalecimiento Institucional se fundamentan en la parte de análisis interno del Diagnóstico.

Las organizaciones que no le dan importancia al Fortalecimiento Institucional o Desarrollo Organizacional se estancan, no son capaces de adaptarse a los cambios que se dan en su entorno y pueden desaparecer o se mantienen arrastrando muchas debilidades.

A principio del 2001 la FCHP hizo un proceso de revisión de su funcionamiento organizativo y concluyó que debía prestarle más atención al componente de Desarrollo Organizativo puesto que de éste dependía el éxito de los demás componentes. Por otra parte, entendieron que si crecen en los demás componentes sin crecer en el Desarrollo Organizativo, corren el riesgo de desviarse de su rol.

El Plan de Fortalecimiento Institucional incluye aspectos como:

- ❖ Planificación y evaluación
- ❖ Manejo de información; los documentos y archivos, registros e información
- ❖ Formación, capacitación
- ❖ Comunicación
- ❖ La membresía
- ❖ Las definiciones institucionales: misión, objetivos, valores, estructura, reglamentos, políticas, estrategias y métodos de trabajo.

## **8.C Un Vistazo a la Realidad**

Pocas organizaciones comunitarias han tenido la experiencia de elaborar Planes de Fortalecimiento Institucional, aunque frecuentemente se realizan ejercicios de análisis del funcionamiento interno.

Algunas organizaciones tienen dificultades para visualizarse, para autoanalizarse, y cuando se les pregunta por sus limitaciones como organización se remiten a los problemas comunitarios.

En algunas organizaciones pasa que con frecuencia, en las reuniones y fuera de ellas se expresan muchas quejas y descontentos con el funcionamiento de la organización, pero no se dedica tiempo a poner en claro los problemas para buscarles solución.

En ocasiones, bajo el tema de Fortalecimiento Institucional se desarrollan proyectos que no tocan la vida interna de la organización, sino que están orientados a la solución de problemas comunitarios. Esto se hace bajo el supuesto de que mediante la gestión de los problemas comunitarios las organizaciones van a fortalecerse, lo cual no es necesariamente cierto.

Es importante recalcar la lección aprendida de la FCHP en el sentido de que si no se le da la importancia debida al desarrollo institucional, se corre el riesgo de desviarse del rol y los objetivos institucionales, cayendo en el activismo sin sentido.

## **8.DCuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestra organización?

¿ Cuáles son los puntos débiles?

¿Con cuáles recursos contamos?

¿Cuáles recursos de la comunidad podemos aprovechar?

¿Cómo estamos con relación a la comunicación?

¿ Cómo estamos con relación a la planificación?

¿ Cómo estamos con relación a la evaluación?

## **8.E: Cómo Elaborar un Plan de Fortalecimiento Institucional**

Para elaborar el Plan de Fortalecimiento Institucional se procede del mismo modo que para el Plan de Desarrollo Comunitario, con la diferencia de que se

parte del Diagnóstico Interno y que los objetivos y metas se van a referir a aspectos de la organización.

## 8.F Modelos y Ejemplos

### Ejemplo de un Plan de Fortalecimiento Institucional

Problemas	Objetivos y Metas	Actividades
Baja asistencia en las Reuniones	<u>Objetivos</u> Hacer más dinámicas las reuniones. <u>Metas</u> 1. Llevar hasta 50 la cantidad de socias activas. 2. Aumentar en 30% el promedio de asistencia a las reuniones.	1. Hacer un análisis participativo sobre la marcha de las reuniones. 2. Visitar las socias que tienen más de tres ausencias. 3. Formar comisiones para visitar las socias con muchas ausencias. 4. Formar una comisión para que se encargue de preparar dinámicas de integración para cada reunión. 5. Revisar la agenda de la reunión y hacer los ajustes de lugar.



# **Tema 9: Las Relaciones con el Entorno**

## **9.A Reflexión Inicial**

¿Qué es el entorno?

¿Cuál es nuestro entorno?

¿Cuáles son los elementos relevantes de nuestro entorno?

¿Cómo es nuestra relación con el entorno?

## **9.B Definiciones**

El entorno está constituido por las situaciones y circunstancias que rodean la organización. El entorno es todo lo que rodea la organización y que tiene incidencia en su vida. Está compuesto por “actores” y “situaciones relevantes”.

Las situaciones relevantes son los hechos relacionados con los objetivos de la organización. Son hechos y situaciones vinculados a los cambios que la organización quiere producir. Los objetivos de la organización dan la pista para entender cuáles son las situaciones relevantes para la organización.

Los actores son las organizaciones, autoridades, líderes, sectores sociales, personalidades, con las que se relaciona o debe relacionarse la organización para trabajar hacia el logro de sus objetivos.

El alcance del entorno puede variar. El entorno inmediato de una organización es la demarcación política en que funciona: barrio, paraje, sección, municipio, cuenca o provincia. Sin embargo, se presentan coyunturas sociales que demandan que se tomen en cuenta elementos de alcance nacional o internacional. Esto ocurre generalmente, en coyunturas políticas y fenómenos naturales que van más allá de lo local. Por ejemplo, las elecciones de autoridades nacionales pueden incidir en la vida de una organización sin importar lo pequeño de su entorno comunitario.

El seguimiento del entorno es determinante para que una organización alcance incidencia y para obtener reconocimiento. Las organizaciones que se mantienen de espaldas a su entorno pierden la oportunidad de visualizar y aprovechar los recursos que éste les ofrece. Para las organizaciones que dan seguimiento al entorno, las coyunturas externas fácilmente se convierten en

oportunidades. Cuando no hay seguimiento al entorno las coyunturas externas pueden convertirse en obstáculos y amenazas.

Para dar seguimiento al entorno es importante acumular experiencia en el uso de técnicas de análisis de situación y de análisis de actores. El análisis de actores lleva a la organización a descubrir la gama de actores con los que debe relacionarse y ayuda a definir políticas de relacionamiento, para saber cómo llevar las relaciones para aprovechar al máximo los recursos del entorno sin poner en juego los objetivos, valores y principios de la organización.

### 9.C Un Vistazo a la Realidad

Pocas organizaciones han desarrollado la capacidad de dar seguimiento a su entorno. Las consecuencias más directas de esta limitación son poco reconocimiento y baja incidencia.

Poco reconocimiento quiere decir que la organización no es muy conocida entre la gente de la comunidad, no saben el nombre, no saben qué hace o no saben cómo funciona. En ese caso la representatividad es baja. En estas condiciones frente a un problema u oportunidad que se le presente a la comunidad, muy poca gente pensará en la organización.

Baja incidencia quiere decir que la organización tiene poco peso y autoridad. Cuando la organización quiere tomar una iniciativa no encuentra receptividad de la gente. Cuando esto pasa es muy común recurrir a argumentos del tipo “la comunidad no responde”, o “en esta comunidad la gente es muy apática”. Las organizaciones comunitarias que adoptan esta posición se van quedando aisladas.

### 9.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización

Comportamiento	Si	No	Por qué
Se han identificado los actores relevantes	Si	No	
Se mantiene relación sistemática con otras organizaciones	Si	No	
Se participa en acuerdos interinstitucionales	Si	No	
La organización generalmente es consultada ante las situaciones importantes que se presentan en la comunidad	Si	No	
Cuando se convocan actividades casi siempre hay buena respuesta de la comunidad	Si	No	
En la organización hay una conciencia clara	Si	No	

sobre los recursos humanos y materiales de la comunidad			
Con frecuencia en la organización se han aprovechado recursos de la comunidad	Si	No	

## 9.E: Cómo Mejorar la Relación con el Entorno

### Primer Paso: Análisis de Actores

Se hace un análisis de actores para tener una idea clara de los diferentes sujetos sociales (organizaciones, instituciones, autoridades, personalidades, sectores sociales) que participan en el entorno de la organización. Se procede haciendo una lista de los actores más importantes y luego se hace una matriz en la cual se indica lo que se va a analizar de cada actor. A continuación se presentan ejemplos de matrices que se pueden utilizar.

#### **Matriz de intercambio de servicios**

Actores	Qué podemos ofrecerle	Qué queremos recibir

#### **Matriz de Estado de la relaciones**

Actores	Estado de la relación	A qué se debe	Iniciativas para mejorar

### Segundo Paso: Priorizar actores

Cuando la lista de actores es muy amplia, se hace necesario agrupar y priorizar. Agrupar es poner en un mismo bloque los actores a los cuales se daría un tratamiento más o menos igual. Priorizar es organizar de acuerdo al grado de importancia que tienen los actores. La prioridad uno es para los actores con los cuales se debe mantener relaciones permanentes. Prioridad dos es para los actores con los cuales se deben mantener relaciones frecuentes. Prioridad tres para los actores con los cuales se pueden mantener relaciones coyunturales.

### Tercer Paso: Definir políticas de relacionamiento

Con los actores que se hayan incluido en la prioridad uno, definir con mucha claridad el marco de las relaciones, es decir: los objetivos; los temas comunes; los mecanismos de comunicación y coordinación; los roles. Esto daría un marco que indica qué se puede hacer y qué no con cada actor y tipo de actor.

## **9.F Modelos y Ejemplos**

### **Política de Relacionamiento de la FCHP**

Como se ha mencionado anteriormente, la FCHP, en sus inicios, concentró sus acciones en afrontar dos amenazas: la explotación de la mina de El Higo y el desalojo en la cuenca del Río Blanco. En el momento en que estas amenazas estuvieron bajo control, la Federación entendió que su entorno había cambiado y se embarcó en un Diagnóstico Participativo.

Como parte del Diagnóstico se realizó un análisis de actores y se priorizaron tres bloques de actores, estos fueron: las instituciones gubernamentales, organizaciones similares a la Federación y las organizaciones ecologistas de la provincia y del país.

En sesiones de taller se analizó de cada actor los siguientes elementos:

- ❖ Cómo debían ser las relaciones
- ❖ Cómo eran en los hechos
- ❖ Qué debía cambiar en las relaciones
- ❖ Qué medidas tomar para llevar las relaciones al nivel deseado.

Esta discusión contribuyó a que la Federación manejara con éxito la nueva situación que se presentó. El tener política de relacionamiento definida, ha contribuido para que La Federación es cada vez más reconocida y respetada entre las instituciones del sector público y los grupos ecologistas del país.

# **Tema 10: La Comunicación**

## **10.A Reflexión Inicial**

¿Qué es la comunicación?

¿Qué hay que tomar en cuenta para que haya una buena comunicación?

¿Cómo es la comunicación en la organización?

## **10.B Definiciones**

La comunicación es el proceso de intercambio de ideas y sentimientos entre las personas. Nos comunicamos utilizando la palabra hablada o escrita y los gestos del cuerpo.

Las personas necesitan un ambiente agradable para poder expresarse, necesitan sentirse en confianza para hablar de lo que es realmente importante para ellas. Las personas rechazan los espacios en que no se sienten en confianza para comunicarse y, por el contrario, se sienten identificadas con los espacios en que se sienten a gusto para expresarse.

La manera en que las personas se comunican tiene mucho que ver con la manera en que la gente ha crecido y las relaciones que se hayan dado en su núcleo familiar. Mientras que a muchas personas les resulta fácil comunicarse, otras personas tienen dificultades para hacerlo. Algunas personas, mientras se comunican también tratan de darse cuenta de cómo se están sintiendo las otras personas que participan en la comunicación. No todas las personas han tenido la oportunidad de desarrollar estas habilidades.

Dado que algunas personas han tenido la oportunidad de desarrollar habilidades de comunicación y que la comunicación puede afectar el grado de motivación, es importante que éste sea un tema importante en la agenda de formación de la organización. En los cursos sobre relaciones humanas se incluye la comunicación interpersonal. También hay que estar alerta para acercarse a las personas pasivas y buscar la causa de su pasividad, para ver si está relacionada con la comunicación.

La comunicación en una organización está relacionada con su estructura y con las actitudes de sus integrantes. Cuando hay problemas de comunicación es bueno revisar estos aspectos. Las estructuras muy verticales dificultan la comunicación y las horizontales la facilitan. Cuando los problemas están

relacionados con actitudes personales es muy delicado manejarlos y es recomendable acudir a asesoría de personas con mucho reconocimiento o autoridad al interior de las organizaciones o con mucha experiencia en el tema de la comunicación.

### 10.C Un Vistazo a la Realidad

En los últimos años las organizaciones comunitarias le han dado mayor importancia a la comunicación, los cursos sobre relaciones humanas y sobre integración familiar que promueven la iglesia católica y algunas ONG que han puesto a las organizaciones de cara a este tema. También en los cursos de liderazgo se desarrolla el tema de la comunicación.

Sin embargo, sigue habiendo mucha limitación en materia de comunicación. Esto se comprueba por lo común que es la conducta de hablar fuera de las reuniones acerca de las situaciones de la organización que crean disgusto. El hecho de que no se manejen los disgustos y diferencias a lo interno de la organización, tiene consecuencias muy negativas para la organización puesto que afecta la motivación, la participación, el sentido de pertenencia, la credibilidad y el cumplimiento de acuerdos, entre otros aspectos importantes de la vida de la organización.

Cuando en la organización no se crean las condiciones para que la gente exprese sus emociones, se crea una comunicación ficticia. Se entiende que la comunicación es ficticia cuando la gente expresa opiniones pero no necesariamente las “que le quitan el sueño” y quienes escuchan asienten o dicen que sí pero sin mucho convencimiento.

### 10.DCuál es la Situación de Nuestra Organización

- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la organización?
- ¿Es buena la comunicación entre la gente de la organización?
- ¿Hay confianza entre la gente?
- ¿Se tratan en la organización situaciones personales de socios y socias?

Comportamiento	Frecuencia		
	Nunca	Algunas veces	Siempre
Las reuniones son muy participativas			

La gente expresa lo que siente acerca de la organización			
Los temas que afectan a la organización se tratan con franqueza			
En las reuniones se habla claro, la gente se da a entender			
La gente comenta lo que le molesta para que se le busque solución			
A la gente de la organización se le puede hablar con la verdad y no se molestan			
Cuando se hace un comentario de algo personal se hace con respeto y sinceridad			

## 10.E: Cómo Mejorar la Comunicación

### Estrategias sugeridas para mejorar la comunicación

#### Estrategia 1: Hacer evaluaciones sobre la comunicación

Hacer reuniones especiales para evaluar la comunicación en la organización. Cada integrante tendrá la oportunidad de expresar cómo percibe la comunicación. Si se identifican insatisfacciones hay que definir medidas que ayuden a superarlas. Si hay mucha satisfacción analizar a qué se debe, pues esta experiencia puede ayudar a otras organizaciones. Estas reuniones pueden realizarse dos veces al año y es deseable que se pueda contar con personas externas a la organización para facilitar la reunión.

#### Estrategia 2: Formación

Incluir la comunicación como uno de los temas permanentes de la formación de la organización. Personas que pueden facilitar temas sobre la comunicación son: catequistas; maestros y maestras; periodistas, psicólogos y psicólogas, entre otras.

## 10.F Modelos y Ejemplos

### La Comunicación Asertiva

Podemos diferenciar tres estilos de comunicación:

#### ❖ Asertivo:

Es cuando se comunican mensajes afirmativos, tratando de invitar o estimular a quienes escuchan a asumir una determinada posición. EL estilo asertivo implica amabilidad, libertad, franqueza y respeto.

❖ **Agresivo:**

Es cuando se comunican mensajes impositivos, se dan órdenes. El estilo agresivo está asociado a descortesía, obligación y desconsideración.

❖ **Vacilante:**

Es cuando se comunican mensajes confusos, no se asume una posición determinada, no está claro qué se espera de quienes escuchan. El estilo vacilante implica dudas, inseguridad, desconcierto.

Para desarrollar el estilo asertivo se requiere:

Autoestima

La autoestima garantiza seguridad, firmeza, autorespeto y autoconsideración. Si no se tienen estas características con respecto a sí mismo/misma, no se pueden tener hacia las demás personas.

Objetivos Claros

La persona asertiva no habla por hablar, tiene un objetivo claro y dirige sus palabras y gestos de acuerdo a sus objetivos.

Hablar en Primera Persona

La persona asertiva expresa su opinión o deseo, dice “Yo considero.....”, “Yo me siento ....”, “Me gustaría que....”, en lugar de acusar o criticar a las demás personas.

Toma en cuenta a las demás personas

En primer lugar es capaz de escuchar, presta atención y trata de entender la posición de los demás sin juzgar a priori, y trata de saber cómo se están sintiendo los demás.



# **Tema 11: Los Conflictos**

## **11.A Reflexión Inicial**

¿Qué es un conflicto?

¿A qué se deben los conflictos?

¿Cómo afectan los conflictos a las organizaciones?

¿Qué se debe hacer cuando hay conflictos en la organización?

## **11.B Definiciones**

Un conflicto es una diferencia no planteada o mal manejada. Se presentan conflictos cuando sobre un mismo tema hay opiniones contradictorias y la gente no expresa sus opiniones o la expresa de una manera incorrecta.

Las diferencias y las contradicciones son naturales y son beneficiosas para la organización, las dificultades se crean cuando las personas no expresan de manera adecuada sus opiniones.

El conflicto puede ser latente o manifiesto. Es latente cuando “está por debajo” cuando no se han presentado situaciones salpicadas de violencia o agresividad, pero la gente siente algo que le molesta. El conflicto es manifiesto cuando ya se sabe que hay opiniones divididas sobre un tema específico y las personas se enfrentan y se pelean por esas posiciones.

Los conflictos deben manejarse con franqueza y no ocultarse, siempre habrá más riesgo si se oculta el conflicto que si se maneja. La organización y la comunidad pueden salir ganando si se maneja el conflicto de manera adecuada. Si el conflicto se oculta es seguro que la organización se verá afectada de manera negativa.

En un conflicto pueden estar envueltas unas cuantas personas de la organización o toda la organización y en este caso se trata de un conflicto interno. También se puede dar el caso que la organización tenga un conflicto con otra organización o con otro agente comunitario, siendo entonces un conflicto externo.

La negociación es una de las estrategias a las que se puede recurrir para resolver un conflicto. La negociación es cuando se trata de poner en claro las diferencias y se busca la manera de que todas las partes salgan ganando.

Generalmente a las personas o grupos que están enfrentadas en conflicto, les parece que no hay forma de que todas las partes salgan ganando. Por eso en muchas ocasiones se requiere contar con una persona que no sea parte del mismo, para que ayude a las partes enfrentadas a ponerse de acuerdo.

Es importante que las organizaciones desarrollen técnicas y actitudes de negociación porque cada persona es única y en consecuencia siempre se presentaran diferencias. No podemos aspirar a que todas las personas piensen y se comporten de la misma forma. A través de la negociación se puede lograr que las diferencias se vean como una ventaja para la organización.

El manejo de conflictos está muy relacionado con la comunicación y el liderazgo. Si la gente se siente a gusto para expresar sus opiniones y sentimientos se van a evitar los conflictos latentes. Si los y las líderes juegan su rol de pensar en el desarrollo de los demás, van a contribuir para que los conflictos manifiestos se manejen de manera adecuada.

### **11.C Un Vistazo a la Realidad**

Es muy común que en las organizaciones haya conflictos latentes. Muchas veces la poca motivación y el bajo nivel de cumplimiento de los acuerdos y los planes de trabajo, son el efecto de conflictos latentes. Este es el peligro de los conflictos latentes, pueden ser causas de los problemas de funcionamiento sin que nos demos cuenta dónde está la raíz del problema. En esos casos puede ser que se hagan reflexiones y análisis de situación, pero los problemas se mantienen a pesar de los intentos de resolverlos.

Otro tipo de problemas es el de los conflictos manifiestos mal manejados. Son los casos en que las partes han expresado su parecer, pero lo han hecho de una manera inadecuada. De manera inadecuada quiere decir que en su actitud ha habido agresividad, violencia o intransigencia. Intransigencia es cuando la gente se apega a una posición y no quiere entender las razones de las otras personas.

Recientemente las ONG y otras instituciones que asesoran las organizaciones comunitarias, le han dado mucha importancia a las técnicas de manejo de conflictos como una forma de promover la democracia. Esto ha creado oportunidades para que las organizaciones comunitarias desarrollen actitudes de negociación.

## **11.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

- ¿En alguna oportunidad han tenido que enfrentar un conflicto interno?
- ¿Cuál fue el resultado de esta experiencia?
- ¿En alguna oportunidad han tenido que enfrentar un conflicto externo?
- ¿Cuál fue el resultado de esta experiencia?
- ¿En este momento tienen algún conflicto manifiesto?
- ¿En qué consiste? ¿Qué pueden hacer para manejarlo con éxito?
- ¿Está preparada la organización para manejar conflictos de manera adecuada?
- ¿Qué pueden hacer para mejorar la capacidad de negociación?

## **11.E: Cómo Resolver Conflictos**

### Primer Paso: Actuar con Sinceridad

Las personas que identifican un conflicto y van a tratar que éste sea manejado, es decir de hacerlo manifiesto, tienen que asegurarse de cuál es su real motivación o intención. Las personas no siempre estamos orientadas hacia el bien común y en ocasiones nos mueve el resentimiento y los miedos. Por esta razón es importante hacer una revisión interna sobre nuestros motivos reales antes de proponer el manejo de un determinado conflicto.

### Segundo Paso: Establecer Objetivos o Identificar Intereses Comunes

Se requiere tener intereses comunes y objetivos claros antes de iniciar el manejo de un conflicto. No podemos tratar un conflicto por simple curiosidad, tiene que ser para buscar ganancias para la organización y para las personas involucradas. Los objetivos deben conducirnos a las alternativas que aporten una determinada capacidad o fortaleza de la organización y que permitan que todas las partes ganen. Por fuerte que sea un conflicto siempre habrá una forma en que todas las partes ganen y tenemos que poner a trabajar la creatividad y la voluntad para encontrarla.

### Tercer Paso: Aclarar las diferentes posiciones

En esta fase hay que tratar de que cada parte exprese sus aspiraciones, visión e intereses, de manera afirmativa o positiva, de manera respetuosa y sin atacar a la otra parte. Preguntas que ayudan para que las partes aclaren sus posiciones son las siguientes: ¿Qué quiero y por qué? ¿Qué busco y por qué? ¿Qué me molesta y por qué? En este momento se requiere que haya mucha información sobre las situaciones que determinan el conflicto. En ocasiones, con sólo aclarar lo que está pasando, se resuelven los conflictos, puesto que muchos conflictos se deben a la falta de información.

#### Cuarto Paso: Definir alternativas

Invitar a la identificación de propuestas del tipo ganar-ganar. Es conveniente estimular a las partes en conflicto a proponer soluciones que determinen ganancias para todas las partes y para la organización. Es importante hacer el esfuerzo de buscar alternativas que integren la mayor parte de las posiciones contrapuestas. Hay que evitar las propuestas excluyentes. Aquí hay que recurrir a la creatividad, dejar volar la imaginación.

#### Quinto Paso: Negociar

Es el momento en que se trata de producir el acuerdo y para llegar a un acuerdo se requiere que cada parte esté dispuesta a ceder en algo, a menos que se haya encontrado una alternativa que integre las posiciones enfrentadas. Esta parte depende mucho de la habilidad y autoridad de la persona que coordina la reunión.

#### Sexto Paso: Buscar asesoría externa

Cuando las organizaciones no tienen experiencia en el manejo de conflictos o un conflicto es muy delicado, es mejor pedir apoyo a alguien de fuera para que acompañe el proceso de manejo del mismo. Deben ser personas con habilidades de comunicación y con autoridad reconocida para todas las partes implicadas en el conflicto.

### **11.F Modelos y Ejemplos**

#### **La Experiencia de SODECA**

La Sociedad para el Desarrollo del Caliche (SODECA) es una organización barrial formada a inicio de los años 80. Estuvo vinculada a un proyecto de mejoramiento urbano que desarrolló el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Mediante este proyecto SODECA estableció un dispensario médico, una panadería, un taller de artesanía, entre otros servicios comunitarios. En el año 1992, SODECA estaba pasando por una crisis organizativa, entró en un periodo de inactividad y sólo el dispensario médico estaba funcionando pero sin control de la organización.

El liderazgo de SODECA se encontraba muy dividido debido a cuestionamientos y quejas soterradas. Un equipo de promotores sociales que asesoró la organización entendió que para superar la crisis organizativa era

necesario que afloraran los conflictos, es decir, que los conflictos latentes se convirtieran en un conflicto manifiesto.

El primer paso fue crear interés común. Para lograr esto se convocó a las personas que habían jugado un rol activo en la organización, en varias reuniones se hizo un recuento de los logros que se habían alcanzado y se buscó que cada participante tomara posición sobre cuál era la actitud correcta frente a estos logros. La respuesta unánime fue que no se podían dejar caer los logros alcanzados y se creó el lema de “Levantar a SODECA para no dejar caer lo que se había logrado con mucho esfuerzo y sacrificio”. De esta manera se generó un interés común, esto significaba la creación de un ambiente favorable para la comunicación.

Se organizó un taller especial para que la gente expresara sus quejas y disgustos. En una conversación dirigida por personas no involucradas en los conflictos, se logró que se expresaran las quejas y que la gente que era objeto de crítica pudiera dar informaciones que no habían tenido oportunidad de dar. En este proceso, la mayor parte de las quejas dejaron de tener fundamento, cuando hubo oportunidad de aclarar lo que pasaba realmente.

En este caso no fue necesario definir alternativas para llegar a una negociación, con una buena circulación de información fue suficiente para resolver los conflictos. Una buena parte de los conflictos que se presentan en las organizaciones comunitarias, se generan porque circula poca información. Por esta razón hay que darle mucha importancia a que haya buena comunicación y que circule mucha información.

#### Actitudes que previenen el conflicto y fomentan la actitud negociadora

1. Alta autoestima y autorespeto
2. Aclarar los objetivos antes de actuar
3. Saber escuchar, tratar de entender antes de juzgar
4. Expresar las ideas y los sentimientos
5. Visión amplia, apertura hacia lo nuevo y lo diferente
6. Creatividad, disposición a experimentar
7. Saber ponerse en lugar de la otra persona
8. Autocontrol, sopesar los efectos de una acción
9. Ser recompensante, decirle a la gente sus valores, y acciones positivas
10. Tono de voz adecuado, calmado sin alteración

## **Tema 12: El Liderazgo**

### **12.A Reflexión Inicial**

¿Qué significa ser líder?

¿Cuáles tipos de liderazgo conocen?

¿Cuáles son las características del liderazgo democrático?

¿Cómo es el liderazgo en la organización?

### **12.B Definiciones**

Líder es la persona que orienta o sirve de guía a otras personas. Hay diferentes formas de alcanzar liderazgo y diferentes formas de asumirlo. Tenemos el caso de dirigentes y dirigentas que son elegidos/elegidas para ocupar determinados cargos y el caso de personas que, aunque no ocupan ningún cargo específico, se convierten en guías de una organización o de un grupo social.

Unas personas llegan a ser líderes por los privilegios que le otorga su situación económica, su ubicación política y/o sus conocimientos o nivel de información. Otras personas alcanzan liderazgo porque en determinadas situaciones han tenido un comportamiento que otras personas consideran como ejemplar o porque disfrutan ofreciendo algún tipo de ayuda o servicio.

Generalmente las personas que alcanzan liderazgo basado principalmente en condiciones económicas, políticas o de conocimiento, asumen que su condición de líder establece una jerarquía con las demás personas y se consideran merecedoras de pleitesías y privilegios. Entienden también su liderazgo como natural, evidente y permanente. Estas personas van generando dependencia de su condición de líder y van a orientar su liderazgo de manera que las demás personas generen dependencia, llegando a constituirse en obstáculo para que las demás personas se desarrollen. Esto ocurre con mucha frecuencia y las personas que establecen este tipo de relación no son necesariamente conscientes de las relaciones que van tejiendo.

En cambio, las personas que alcanzan liderazgo basado principalmente en el ejemplo y el servicio se sienten muy cercanas a las personas que ayudan. Entienden su liderazgo como una oportunidad de ayudar a otras personas a desarrollarse y esto se convierte en un fin en si mismo y no necesitan otros

tipos de compensación, es decir, no necesitan que las demás personas le rindan pleitesías para sentirse bien.

En las organizaciones siempre habrá una o más personas que juegan el rol de líderes. Encontraremos organizaciones cuyos/cuyas líderes contribuyen con el crecimiento de la organización y líderes que se constituyen en factor de estancamiento.

Los y las líderes que ayudan a las organizaciones a crecer tienen varias de las siguientes características.

- ❖ Transmite seguridad y confianza.
- ❖ Crea oportunidades para que las demás personas tengan confianza en sí mismas, descubran y desarrollen sus potencialidades.
- ❖ Transmite entusiasmo, estimula a las personas a comprometerse más con la organización.
- ❖ Enseña con su ejemplo.
- ❖ Se comunica de manera asertiva.
- ❖ Tiene creatividad, sabe que hay infinitas formas de hacer una misma cosa y por tanto tiene paciencia para que los/las demás trabajen a su manera y ritmos particulares.
- ❖ Reconoce la libertad de los demás de establecer y seguir su propio rumbo y por tanto es paciente y tolerante.
- ❖ Sabe descubrir, resaltar y disfrutar las cosas positivas en los demás.
- ❖ Tiene y promueve actitudes de negociación

En la realidad de las organizaciones no vamos a encontrar líderes con todas las características negativas, ni con todas las positivas que se han descrito. La idea es aportar criterios para analizar el liderazgo vigente e identificar debilidades y fortalezas en el liderazgo de la organización.

## **12.C Un Vistazo a la Realidad**

Los problemas más comunes del liderazgo comunitario son los siguientes:

- ❖ Casos en que pasan varios períodos y no se hacen elecciones para cambiar directiva.
- ❖ Casos en que se hacen elecciones, pero siempre se eligen las mismas personas.

- ❖ Casos en que se hacen las elecciones, cambian las personas de la directiva, pero los cargos se asumen sólo en el papel y otras personas siguen siendo dirigentes de hecho.

Estas tres situaciones tienen algo en común: el liderazgo **perpetuo y excluyente**. Perpetuo porque son las mismas personas que se mantienen en el liderazgo y excluyentes porque se cierran a otras personas las oportunidades de ser líderes y desarrollarse como individuos.

En estos casos se va afirmando la falsa creencia de que “la gente no quiere asumir responsabilidades”, cuando la realidad es que la manera en que se ejerce el liderazgo, es decir, la manera en que se dirige, cierra permanentemente las oportunidades de participación del resto, aunque verbalmente se hagan muchos llamados de participación y aunque esta conducta no sea intencionada o conciente.

Otro problema del liderazgo es el de la representatividad. Tenemos líderes que hablan en nombre de la organización, pero nunca o muy pocas veces han promovido un análisis participativo, para llegar a definir qué quiere cada quién y qué es lo que más le conviene. En ese caso no hay una labor de guía ni de orientación, sino de utilización y de falta de consideración.

### **11.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

- ¿Cuándo fueron las últimas elecciones de Directiva?
- ¿Cuántas personas de la organización han estado en la Directiva?
- ¿Los actuales dirigentes, cuánto tiempo tienen siendo de la Directiva?
- ¿Qué iniciativas se toman para estimular la gente a asumir tareas?
- ¿Se planifican las actividades con suficiente tiempo?
- ¿Cuántas personas han desarrollado habilidades a partir de la organización?
- ¿Cuántas personas han tenido la oportunidad de dirigir reuniones u otro tipo de actividad de la organización?

### **12.E Cómo Promover el Liderazgo Incluyente y Representativo**

Liderazgo incluyente y representativo se refiere a líderes que se desarrollan al mismo tiempo que ayudan a otras personas a desarrollarse. Hay tres estrategias que pueden ayudar a promover el liderazgo incluyente. Estas son:



- ❖ Consulta
- ❖ Multiplicación
- ❖ Compromiso de actuación

### Consulta

Las consultas se realizan antes de tomar una decisión. Es un proceso en el cual se busca la forma de preguntar, a cada integrante por separado, qué debe hacerse en un momento dado y cómo debe hacerse. De esta manera se da a todas las personas la oportunidad de organizar sus ideas. La consulta implica también cierta obligatoriedad, puesto que si se pregunta a todas y todos nadie se puede quedar sin participar. Esta dosis de obligatoriedad es positiva, puesto que muchas personas no tienen hábito de pensar, son dadas a acomodarse a lo que piensen otras, y requieren cierto “empujón” para ayudarlas a valorar su propio pensamiento. Las consultas deben hacerse antes de tomar las decisiones. Cuando se hace consulta se descubre lo que realmente interesa a la gente y en ocasiones hay sorpresas porque se encuentran opiniones muy novedosas y creativas.

### Multiplicación

Es un proceso mediante el cual lo que se trata en las reuniones de Directiva, de delegados y delegadas y en los talleres, se reproduce en cada una de las comunidades representadas por los delegados y las delegadas. Para que haya multiplicación real, hay que preverlo en el diseño o programa de la actividad. Se requiere dedicar tiempo para aclarar cómo es que se va a hacer la multiplicación, en ocasiones se requiere preparar materiales para que la gente pueda hacer la multiplicación. Es importante hacer multiplicación cuando hay cursos o capacitación y después que se ha establecido un nuevo acuerdo o compromiso.

### Compromisos de actuación

Compromiso de actuación es una forma especial de multiplicación. Se hace cuando hay actividades que aportan conocimientos o experiencias y las personas que participan en estas actividades tienen que desarrollar alguna iniciativa en su comunidad para aplicar lo aprendido. Cada persona tiene la libertad de decidir la actuación que va a desarrollar y debe haber alguna manera de que quede escrito el compromiso de actuación de cada persona.

Para que estas estrategias tengan efecto positivo, es necesario que haya sinceridad y seguimiento. Sinceridad quiere decir que se haga porque se cree

en ello y no para llenar requisitos. Seguimiento quiere decir que se deben respetar los resultados y llevarlos a la práctica.

## **12.F Modelos y Ejemplos**

### Medidas Efectivas para fortalecer el liderazgo local

La Asociación de agricultores “La Esperanza” de El Cacao, San Cristóbal, está formada por Comités que funcionan en diferentes comunidades. Desde su fundación se acordó, que para ocupar y para mantener un cargo en la Dirección Central se requería ser parte de un Comité activo y funcional. Esta fue una política a la cual se le dio seguimiento y el efecto ha sido organizaciones de base fuertes y funcionales y se ha evitado el caso de líderes de segundo nivel que proceden de comunidades con organizaciones muy débiles o inexistentes.

La Asociación de mujeres “Rosa Duarte” de Castaño, Villa Altagracia, desde su formación acordó la política de no aceptar reelección de la secretaria general y de los cargos restantes podían reelegirse hasta 3 personas y no más. Esta medida permitió que muchas mujeres se vieran casi obligadas a asumir cargos en la Directiva. Para muchas de ellas ser parte de la Directiva constituyó un punto de partida para procesos de crecimiento personal. Muchas decidieron iniciar o continuar sus estudios a partir de esta experiencia. Esta organización ha aportado muchas dirigentes nacionales y regionales a la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas (CONAMUNA).

La FCHP ha asumido como política que “a los dirigentes corresponde hablar de último”. Esto quiere decir que al tratar cada tema quienes conducen las discusiones y quienes tienen mayor nivel de información, deben dejar que el resto exprese sus opiniones primero. De esta manera han obligado/estimulado el ejercicio de pensar y han combatido el comportamiento muy arraigado de “acomodamiento al pensamiento de otros”. Son muchos los casos de personas que al llegar a la organización, sólo escuchaban y había que insistir mucho para que se decidieran a hablar y hoy son personas que participan por voluntad propia y lo hacen con mucha frecuencia.

## **Tema 13: La Formación**

### **13.A Reflexión Inicial**

¿Qué es la formación?

¿Para qué sirve la formación?

¿Cómo se lleva a cabo la formación en esta organización?

### **13.B Definiciones**

Formación se refiere a las acciones que se desarrollan para que la gente alcance nuevos conocimientos, nuevas habilidades y destrezas y modifique sus actitudes.

Los conocimientos son las informaciones que la gente tiene sobre un determinado tema. El conocimiento se compone de ideas o teorías. Las habilidades y destrezas son lo que la gente es capaz de hacer, es decir, su capacidad de poner en práctica un determinado procedimiento. Las actitudes son los comportamientos de la gente; se refieren a cómo reacciona la gente frente a determinada situación. Las actitudes tienen mucha relación con los hábitos de la gente.

Con el tema de la planificación podemos ver la diferencia entre conocimiento, habilidades y actitudes. Las personas que tienen conocimientos sobre planificación pueden explicar qué es un plan y lo que debe cumplir. Las que tienen habilidades de planificación pueden coordinar un proceso para elaborar un plan de trabajo. Las que tienen actitudes de planificación tienen el hábito de aclarar sus objetivos antes de actuar.

Encontramos casos de personas que tienen muchos conocimientos pero no manejan los procedimientos. Otras personas pueden tener conocimientos y habilidades pero no han desarrollado las actitudes correspondientes.

De lo que se trata es de poder llegar desde los conocimientos hasta las actitudes. Un refrán dice “Del dicho al hecho hay mucho trecho”. Este refrán nos dice que no es tan fácil pasar de los conocimientos a las actitudes. No es fácil pero sabemos que es posible, puesto que en todas las comunidades encontramos testimonios de personas que han logrado modificar sus actitudes.

La formación es clave para el desarrollo de las personas y de las organizaciones. El bienestar y la calidad de vida están muy relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes de la gente. Todos los problemas de una comunidad, de alguna manera están vinculados a los conocimientos y las actitudes de sus moradores, por lo cual es imposible resolver los problemas de la comunidad sin incidir en la formación de la gente.

Para que las acciones de formación sean efectivas, es decir, para lograr cambios en los conocimientos, las habilidades y las actitudes, es importante organizar la formación en base a planes de formación. Después que se cuenta con el plan de formación hay que ocuparse de los métodos y las estrategias de formación. En el plan se definen los logros que se espera de la formación, las estrategias definen los tipos de actividades que se desarrollará y los métodos definen los procedimientos que se llevarán a cabo para realizar las actividades de formación.

### **13.C Un Vistazo a la Realidad**

La mayoría de organizaciones comunitarias dedica poco tiempo a la formación y las acciones de formación que desarrollan son puntuales, pocos sistemáticas y con poco nivel de definición.

Tanto las organizaciones gubernamentales como las no gubernamentales suelen elaborar programas de formación para las organizaciones comunitarias sin haberlas consultado previamente. De esta manera las organizaciones se involucran en acciones de formación decididas desde fuera. Los temas y las metodologías implementados en estos programas, muchas veces no coinciden con la situación particular de la organización y la formación tiene poco impacto.

Como en nuestro país tenemos un sistema educativo con deficiente, entonces las personas tienen limitaciones en cuanto a formación. En esta situación cualquier tema de capacitación, puede parecer interesante. Por eso es tan fácil armar y desarrollar programas de formación que no responden a las necesidades de las organizaciones. El resultado es que las acciones de formación son poco efectivas, es decir, hay poca ganancia de conocimientos.

### **13.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Cuáles actividades de formación se han realizado en los últimos seis meses?

¿Qué se logró con estas actividades?

¿Hay una buena planificación de las actividades de formación ?

¿Se han elaborado planes de formación?

¿Tiene la organización estrategias de formación? ¿cuáles son?

¿Tiene la organización métodos de formación? ¿cuáles son?

### **13.E: Cómo Elaborar un Plan de Formación**

En el plan de formación se definen los objetivos de formación, los temas, las actividades y recursos para un período específico. Los objetivos de formación son diferentes a los del Plan de Trabajo de la organización. Los objetivos de formación describen los conocimientos, las destrezas y las actitudes que se esperan lograr con las actividades de formación. A continuación se presenta una lista de pasos a dar para elaborar el Plan de Formación.

#### Primer Paso: Identificar necesidades de formación

Para identificar las necesidades de formación se toma el Diagnóstico como punto de partida. Hemos dicho que el Diagnóstico tiene una parte interna o institucional y una parte externa o del entorno. En el primero se identifican los problemas internos de la organización y en el segundo se identifican los problemas comunitarios. Los problemas que se prioricen en ambos niveles, deben ser la referencia para definir las necesidades de formación. La lista de problemas priorizados ayudan a definir cuáles conocimientos, habilidades y actitudes son importantes en un momento dado.

#### Segundo Paso: Definir los objetivos y los temas de formación

De acuerdo a los problemas internos y externos que se hayan priorizado en el Diagnóstico, se definirá la lista de conocimientos, habilidades y actitudes importantes en un momento dado. Esta lista definen los objetivos de formación. El paso siguiente es hacer la lista de temas que ayudan a alcanzar los objetivos de formación.

#### Tercer Paso: Definir las estrategias de formación

Es definir la manera en que se puede tratar cada tema. De acuerdo al tema serán las estrategias que se aplicarán. Más adelante se presentarán ejemplos de estrategias de formación.

#### Cuarto Paso: Definir los recursos

Las actividades de formación requieren recursos humanos, materiales y financieros. Los recursos humanos son las personas con experiencia en un tema que pueden servir de facilitadoras. Los recursos materiales abarcan: locales, equipos, material de apoyo y gastable, alimentación. Los recursos financieros son necesarios cuando la organización no cuenta con los recursos humanos y materiales, ni puede obtenerlo como colaboración de su entorno.

#### Quinto Paso: Elaborar calendario

Es poner fecha a las actividades y definir quiénes son responsables de cada actividad.

### **13.F Modelos y Ejemplos**

#### **Estrategias de Formación**

##### Estrategias Orientadas a los conocimientos

###### ❖ **Cursos, Charlas**

Se busca una persona con mucha experiencia en un tema para que comparta sus conocimientos con los y las participantes

###### ❖ **Debates**

Se buscan personas con diferentes opiniones sobre un mismo tema para que expresen sus puntos de vistas y los y las participantes se formen su propia opinión.

##### Estrategias Orientadas a las habilidades y destrezas

###### ❖ **Talleres**

Se buscan personas con experiencia en un tema para que acompañen a los y las participantes en la elaboración de un determinado producto.

###### ❖ **Jornadas de Entrenamiento**

Se busca una persona que sepa elaborar un determinado producto o herramienta para que vaya enseñando a los y las participantes cómo hacerlo

## Estrategias Orientadas a las actitudes

### ❖ **Ejercicios de reflexión**

Se busca una persona que pueda conducir juegos y ejercicios que lleven a las personas a analizar sus propias ideas y actitudes. En la reflexión la finalidad es que las personas se autoanalicen y descubran los cambios de actitudes que necesitan y los asuman.

### ❖ **Educación en valores**

Los valores son las creencias más arraigadas que tiene la gente. Son las creencias que nos indican qué debemos hacer o qué no debemos hacer ante una situación determinada. Para trabajar educación en valores se requiere del apoyo de personas con experiencia en el tema.

### ❖ **Tema Educativo**

Algunas organizaciones dedican un momento en cada una o algunas de sus reuniones para tratar un tema educativo. Generalmente un tema que se trata de manera rápida contando con facilitadores/as de la misma organización. Los temas se coordinan de manera que la gente que los va a desarrollar tenga tiempo de prepararlos. En el tema educativo se puede llevar una lectura, se puede contar y analizar una experiencia o testimonio, se puede llevar una pregunta para que cada persona diga su opinión, se puede hacer un sociodrama, entre otros.

### ❖ **La autoevaluación**

La autoevaluación llevada de manera adecuada conduce al aprendizaje en la medida que nos enseña lo que deja buenos resultados y lo que no. Con la autoevaluación se puede comprender mejor las situaciones en que se involucra la organización.

# **Tema 14 : Los Proyectos**

## **14.A Reflexión Inicial**

¿Qué es un proyecto?

¿Para qué se hacen los proyectos?

¿Cuáles son los pasos para elaborar un proyecto?

¿Cuáles son las ventajas de los proyectos?

¿Cuáles son los riesgos que acarrearán los proyectos?

## **14.B Definiciones**

Un proyecto es un conjunto de actividades definidas para lograr un objetivo en un tiempo específico. Un proyecto es un tipo de Plan que se hace para afrontar problemas muy específicos.

Generalmente una organización elabora un proyecto cuando quiere enfrentar un problema y no tiene a disposición los recursos requeridos. Mediante un proyecto la organización gestiona los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para enfrentar un problema y lograr los objetivos deseados.

Los proyectos se pueden presentar a instituciones gubernamentales, a organizaciones no gubernamentales, a agencias de cooperación o financiamiento y a empresas privadas.

Cuando una organización quiere elaborar un proyecto necesita tener información y tomar decisiones sobre los siguientes temas:

- I. Describir la organización
- II. Explicar el problema que se quiere resolver
- III. Analizar los riesgos que hay para enfrentar el problema
- IV. Definir los objetivos a lograr y quiénes se beneficiarían del proyecto
- V. Especificar cuáles actividades es necesario realizar
- VI. Explicar cuáles instituciones y sectores sociales se vinculan al proyecto y la estructura de ejecución del proyecto
- VII. Presentar el presupuesto, es decir, el costo que tienen las actividades
- VIII. Hacer un cronograma que indique fechas y responsables de las actividades.



Cuando una organización comunitaria va a formular un proyecto o a participar en proyectos que hayan formulado otras organizaciones, es importante tomar en cuenta dos elementos:

- El primero es la **definición institucional**. La definición institucional se encuentra en la misión, los objetivos, las políticas, las estrategias, los reglamentos y los métodos de trabajo. Los proyectos que alejan las organizaciones de su definición institucional pueden debilitar la organización y hasta hacerla desaparecer.
- El segundo es el **Diagnóstico y/o el Plan de Trabajo**. Si la organización ha hecho un diagnóstico o tiene Plan de Trabajo, los proyectos en que participa deben ser coherentes con los problemas y objetivos que se hayan priorizado.

Cuando las organizaciones participan en proyectos que no son coherentes con su definición institucional, su diagnóstico y su plan de trabajo, las consecuencias pueden ser debilitamiento, divisiones, conflictos, pérdida de identidad y de roles y, finalmente, el descrédito.

Para las organizaciones comunitarias, la participación en proyectos implica muchos riesgos, por esta razón es importante que las organizaciones definan sus propios criterios para participar en proyectos. Estos criterios se pueden llamar “Políticas o Reglamentos de Participación en Proyectos”.

#### **14.C Un Vistazo a la Realidad**

Cada vez son más las organizaciones comunitarias que participan en proyectos. En muchos casos estos proyectos han sido definidos desde fuera de la organización, ya sea por instituciones públicas o por instituciones privadas. Esto no tiene que ser necesariamente negativo, siempre que los proyectos sean coherentes con las definiciones y los planes institucionales, como se ha dicho antes.

Sin embargo la situación más común es que estos proyectos se elaboren sin la participación de las organizaciones comunitarias. Hay casos en que hacen una consulta sobre problemas y necesidades, pero sólo consultan y toman las decisiones sin que las organizaciones comunitarias participen, pero éstas tienen que asumir luego la carga del proyecto.

Otra limitación es la ejecución centralizada, esto quiere decir que sólo dos o tres personas de la organización saben lo que pasa con el proyecto y las demás personas observan y participan sólo en actividades masivas. Esto conduce al fracaso del proyecto y al debilitamiento de la organización.

Las organizaciones comunitarias tienen pocas oportunidades de presentar proyectos, porque las agencias de financiamiento hacen exigencias con las cuales estas organizaciones no pueden cumplir. Es necesario que las organizaciones de una misma zona establezcan espacios de coordinación que les faciliten el acceso a financiamiento para proyectos definidos localmente de manera coordinada.

#### **14.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Han tenido la oportunidad de participar en proyectos? ¿Cómo fue la experiencia?

¿Tienen criterios propios para participar en proyectos?

¿Cuáles criterios deben considerar las organizaciones comunitarias para participar en proyectos?

¿Está la organización preparada para participar en proyectos? ¿Por qué?

¿Cuáles son los requisitos para desarrollar proyectos de manera exitosa.

¿Sobre cuáles temas se podrían presentar proyectos?

¿Cuáles instituciones podrían financiar estos proyectos?

#### **14.E: Cómo Elaborar un Proyecto**

##### Primer Paso: Revisar el marco institucional

Es ver si la organización está suficientemente definida y organizada. Involucrarse en un proyecto cuando la organización no tiene claro al menos sus objetivos y valores, puede ser muy arriesgado.

##### Segundo Paso: Seleccionar el problema y los objetivos que se va a enfrentar

Si hay un diagnóstico se selecciona uno o varios de los problemas identificados. Si no lo hay, es conveniente hacerlo antes de formular el proyecto. Si hay un plan de trabajo lo más racional es que se elija uno o varios de los objetivos previstos en el plan.

### Tercer Paso: Definir posibles fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento son la organizaciones que financian proyectos. De acuerdo al tipo de problema y objetivos que se seleccionen se identificarán los posibles financiadores o colaboradores.

### Cuarto Paso: Definir el esquema de presentación del proyecto

El esquema indica la forma en que e va a escribir el proyecto. Muchas agencias de financiamiento tienen su propio esquema de presentación de proyectos, por esto es importante que las organizaciones se acerquen a los posibles financiadores antes de formular los proyectos.

### Quinto Paso: Buscar información, tomar decisiones y escribir el documento

El esquema de presentación va indicando la información que se debe buscar o se debe organizar. En este momento se debe hacer un programa de trabajo donde se explique a quiénes corresponde buscar cada información y cuándo se harán las reuniones y talleres para tomar las decisiones que requiere el proyecto.

## **14.F Modelos y Ejemplos**

### **Guía para Elaborar Proyectos**

- I. Descripción de la organización
  - A. Nombre
  - B. Dirección
  - C. Teléfono y fax
  - D. Historia
  - E. Objetivos
  - F. Quiénes forman la Directiva
  - G. Cantidad de integrantes: hombres, mujeres
  - H. Documentos que tiene la organización
  
- II. Los problema a resolver
  - A. Problemas que se van a enfrentar
  - B. Personas afectadas
  - C. Las causas

### III. Objetivos y personas beneficiadas

- A. Objetivo general
- B. Objetivos específicos
- C. Población beneficiaria

### IV. Estrategias y actividades

- A. Estrategia
- B. Actividades
- C. Metodología de trabajo

### V. Análisis de riesgos

- A. Factores de riesgos
- B. Condiciones requeridas

### VI. Administración del proyecto

- A. Cómo se va a administrar el proyecto
- B. Quiénes participaran y con cuáles responsabilidades

### VII. Presupuesto y fuentes de financiamiento

- A. Costos de las actividades
- B. Fuentes de financiamiento

### VIII. Cronograma de ejecución

- A. Actividades
- B. Tareas
- C. Responsables
- D. Plazos

## **Tema 15 : La Autogestión**

### **15.A Reflexión Inicial**

¿Qué es la autogestión?

¿En qué se distinguen las organizaciones autogestionarias?

¿Cómo se alcanza la autogestión?

### **15.B Definiciones**

Gestionar es hacer diligencias para resolver un problema o lograr algo deseado. Tienen capacidad de gestión las organizaciones que se mantienen activas tratando de resolver los problemas de la comunidad y de superar sus limitaciones como organización.

Auto quiere decir hacer las cosas por una misma, es tener iniciativa para actuar. En la autogestión se combinan la actuación y la independencia. La autogestión es la capacidad de hacer diligencias por uno mismo y obtener buenos resultados. Las organizaciones autogestionarias tienen las siguientes características:

- ❖ En todo momento están activas
- ❖ Se movilizan por objetivos definidos internamente
- ❖ Tienen buenos resultados de su trabajo

La autogestión en las organizaciones es igual que la madurez en las personas. La madurez es la etapa en que las personas pueden distinguir entre las situaciones a las cuales tienen que adaptarse y las situaciones que pueden modificar; tienen el valor de intentar cambiar estas últimas y se adaptan a las primeras. Del mismo modo, las organizaciones autogestionarias han diferenciado los problemas que les corresponde enfrentar y han desarrollado capacidad para enfrentarlos.

Lo contrario de la autogestión es la inactividad y la dependencia. Se pueden calificar de inactivas las organizaciones que realizan poca o ninguna actividad hacia afuera, es decir, que apenas realizan sus reuniones internas. Son dependientes las organizaciones que se movilizan o activan cuando alguien de afuera se lo propone.

La gestión tiene que ver con las capacidades para dirigir, planificar, administrar y controlar.

Dirigir es definir rumbo, trazar las orientaciones generales. En las definiciones institucionales se trazan las orientaciones generales de la organización.

Planificar es definir las metas y actividades para un tiempo específico.

Administrar es usar los recursos disponibles, siempre escasos, de la manera en que se les pueda sacar el mayor provecho.

Controlar es evaluar y tomar decisiones de manera oportuna.

### **15.C Un Vistazo a la Realidad**

La autogestión es una condición alcanzada por pocas organizaciones. La mayoría de las organizaciones adolecen de inactividad y/o dependencia. El grado de autogestión que alcanza una organización está relacionado con la visión sobre su rol, el concepto sobre recurso y su grado de desarrollo institucional.

#### ❖ Visión sobre su rol

En algunas organizaciones se asume la idea de que los problemas de la comunidad corresponde sólo al Estado resolverlos y que las comunidades, tal vez por su nivel de pobreza, no tienen más compromiso que recibir lo que les pueda llegar desde el Estado o desde otros sectores de la sociedad. Esta visión inmoviliza las organizaciones.

#### ❖ Concepto sobre recursos

Un recurso es algo a lo que puede “recurrir” para satisfacer una necesidad o aspiración, es algo con lo que se puede contar en el momento en que se busca un objetivo. Por eso se habla de recursos humanos, materiales y financieros, puesto que un consejo o equipo facilitado, pueden dar el empuje suficiente para lograr un objetivo. Muchas personas entienden que recurso es sólo dinero, es decir, limitan los recursos sólo a la parte financiera y no son capaces de identificar los recursos humanos y materiales con que cuentan y los que hay en su entorno. Estas organizaciones aunque quieran hacer alguna actividad, se sienten con las manos atadas porque no son concientes de sus propios recursos y de los de su entorno.

### ❖ Desarrollo institucional

Las organizaciones débiles son como las personas enfermas, que aunque quieran hacer algo les puede faltar ánimo para hacerlo. Cuando las organizaciones no se ocupan de su funcionamiento interno tienen muchas limitaciones para actuar.

## 15.D Cuál es la Situación de Nuestra Organización

Comportamiento deseado	Estado		A qué se debe
La organización se mantiene muy activa	Si	No	
Tenemos acuerdo sobre cuáles son los problemas prioritarios	Si	No	
Sabemos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como organización	Si	No	
La mayoría de los/las integrantes siente satisfacción con los logros de la organización	Si	No	
Tenemos un alto grado de independencia	Si	No	
Tenemos buen nivel de iniciativa	Si	No	

## 15.E: Cómo desarrollar la autogestión

### Primer Paso: Definiciones claras y compartidas

Cuando las definiciones son claras también es claro el radio de acción de la organización y es más fácil que la organización se mantenga activa. Las definiciones fortalecen la independencia de la organización porque establecen la identidad, la diferencian de las demás.

### Segundo Paso: Actitud reflexiva

Actitud reflexiva es la combinación de análisis y evaluación. Se analiza antes de actuar y se evalúa lo realizado. Esto ayuda a la organización a aprender de la experiencia y a mantenerse alerta para reaccionar a tiempo lo mismo frente a un problema que frente a una oportunidad que se presente.

### Tercer Paso: Cultura de planificación

Cultura de planificación es el hábito de elaborar planes periódicos y de coordinar en detalle cada actividad antes de iniciar. Las organizaciones con cultura de planificación se mantienen activas.

### Cuarto Paso: Relacionamiento amplio

Las organizaciones que mantienen contacto sistemático con los actores de su entorno tienen más oportunidades de acceder a los recursos disponibles.

### Quinto Paso: Principio de subsidiaridad

El principio subsidiaridad establece que las instituciones que asesoran o acompañan organizaciones comunitarias deben limitar su apoyo a las acciones que están fuera del alcance de la organización apoyada. Con frecuencia nos encontramos a los agentes de apoyo tomando decisiones y asumiendo tareas que están al alcance de las organizaciones comunitarias, es decir, asumiendo gestiones que bien pudieran estar bajo la responsabilidad de las organizaciones apoyadas. Mientras más tareas, responsabilidades y niveles de decisión asuman las organizaciones comunitarias, más van a desarrollar su capacidad de gestión.

## **15.F Modelos y Ejemplos**

### **Indicadores de Autogestión**

Para alcanzar la autogestión es necesario avanzar de manera equilibrada en las siguientes áreas:

- ❖ Conocimientos e información
- ❖ Tecnologías
- ❖ Recursos

Tener buen nivel de conocimiento y de información abre el camino a las organizaciones para participar con posiciones propias, aportar ideas relevantes y hacer demandas razonables. Los conocimientos combinados con el respeto de valores, son la base para la autoridad y reconocimiento que requieren las organizaciones comunitarias para hacerse sentir frente a quienes toman decisiones. Cuando las organizaciones inician una gestión y no están bien informadas sobre el tema que están gestionando, en algún momento pueden ver su gestión paralizada.

Por esta razón, en los planes de formación, los diagnósticos y las evaluaciones deben organizarse de manera que aporten conocimiento e información sobre:

- Actividades económicas y potencial productivo de la comunidad o sector representado.
- Necesidades en cuanto a servicios requeridos por la comunidad o sector representado.
- Problemas percibidos por la comunidad o sector representado.
- Expectativas de la comunidad o sector representado.
- Temas que se debaten en la comunidad o sector representado.



- Temas de formación general como ambiente y recursos naturales; género; participación ciudadana

Las tecnologías y los métodos son la manera de realizar una determinada actividad. Las tecnologías indican cómo se hace una determinada tarea. Por ejemplo, dos agricultoras que siembran un mismo producto lo pueden hacer de manera diferente y la manera en que lo hagan incide en el manejo y en el rendimiento de la cosecha. Del mismo modo, la manera en que se conduce una reunión incide en los resultados de la reunión, en el estado de ánimo y la motivación. Contar con métodos y técnicas adecuados es una condición para que la gestión sea efectiva.

En consecuencia, si la autogestión es la meta, es necesario:

- Hacer conciencia de los métodos y las tecnologías que se están aplicando.
- Hacer revisiones y evaluaciones periódicas de los métodos y las tecnologías en uso.
- Conocer métodos y tecnologías que apliquen otras organizaciones, instituciones o personas.

Por último, sin recursos no hay gestión. Como las organizaciones comunitarias trabajan por el bien común, esto les confiere derecho al acceso a los recursos del entorno. Las organizaciones autogestionarias:

- Tienen una visión amplia sobre el concepto de recursos.
- Tienen conciencia de sus recursos humanos y materiales.
- Tienen inventarios de recursos.
- Planifican y ejecutan actividades integrando recursos de su entorno.

## **Tema 16: La Evaluación**

### **16.A Reflexión Inicial**

¿Qué es evaluar?

¿Para qué sirve evaluar?

¿Cómo se hace una evaluación?

### **16.B Definiciones**

Evaluar es valorar, determinar el valor de algo. Evaluar es analizar un hecho para asignarle un valor o calificación. La evaluación se puede hacer antes de iniciar una acción o proyecto y se llama evaluación inicial o diagnóstico. La evaluación que se hace mientras se desarrolla la acción o proyecto se llama evaluación recurrente. La evaluación que se hace después de realizar la acción o proyecto se llama evaluación final.

Es necesario evaluar porque cuando se hace un plan no es seguro que se van a lograr los resultados y es necesario hacer evaluaciones para valorar si las acciones se están desarrollando de manera correcta y si se están logrando los resultados.

La evaluación puede ser interna o externa. Es interna cuando es decidida y coordinada por la organización y es externa cuando es decidida y coordinada por personal ajeno a la organización.

La evaluación se aplica a toda la vida de la organización. Se evalúa el funcionamiento de la organización, los planes, los proyectos, la formación, las actividades, los acuerdos, etc. Es conveniente que se establezca en la organización el hábito de evaluación constante, puesto que esta es una de las estrategias de formación más efectivas para desarrollar una organización. Mediante las evaluaciones se aprende de la experiencia, que es el aprendizaje mejor fundamentado.

Mediante la evaluación constante y participativa se puede aprender, también se previenen errores y dificultades. Evaluar es muy beneficioso para la organización y es fácil de hacer: si se tiene la decisión se encontrarán los métodos adecuados.

Para que las evaluaciones sean más efectivas es importante complementarlas con el seguimiento. Seguimiento es la revisión constante de la ejecución de actividades y tareas, llevando registro de la marcha de las actividades. Si se va escribiendo el desarrollo de las actividades es más fácil evaluar y las conclusiones que se saquen van a estar mejor fundamentadas.

### **16.C Un Vistazo a la Realidad**

No muchas organizaciones han desarrollado la cultura de evaluación continua. Generalmente las organizaciones realizan evaluaciones de manera coyuntural y sin seguir un método específico que vaya desde el análisis hasta la toma de decisiones.

Se hacen muchas evaluaciones a medias en las cuales se analiza una situación, pero no se llega a establecer conclusiones claras; también se da el caso de evaluaciones en que las conclusiones no están muy bien fundamentadas. Estas limitaciones se producen cuando no se ha preparado de manera adecuada la evaluación.

En muchas organizaciones se habla bastante de la importancia y necesidad de evaluar pero se hacen pocas evaluaciones. Para justificar esta inconsecuencia se argumenta la falta de tiempo. En realidad, cuando se deja de evaluar, se está mal usando el tiempo porque pocas actividades son tan beneficiosas como las evaluaciones.

En algunas organizaciones hay cierto temor a las evaluaciones, sobre todo a las evaluaciones externas; entienden que no es bueno que personas de afuera conozcan las debilidades de la organización.

### **16.DCuál es la Situación de Nuestra Organización**

¿Se han hecho evaluaciones en los últimos seis meses?

¿Qué se evaluó y cuáles fueron los resultados?

¿Algunas personas de la organización conocen métodos de evaluación?

¿Cuáles aspectos de la organización requieren evaluación en este momento?

### **16.E: Cómo Hacer una evaluación**

Hay evaluaciones muy simples como puede ser la evaluación de una actividad breve; ésta se desarrolla de manera completa en menos de una hora y se puede

preparar en el mismo momento en que se va a realizar. Otras evaluaciones son complejas como puede ser la revisión del funcionamiento de una organización; éstas pueden tomar varias semanas y hay que diseñar un plan o programa de evaluación.

Los siguientes pasos pueden servir de orientación tanto para evaluaciones simples como complejas.

#### Primer Paso: Definir los objetivos y el plan o programa

Especificar qué se va a evaluar, para qué, cómo y el tiempo que se tomará.

#### Segundo Paso: Organizar y analizar información

Buscar los datos de la situación que se va a evaluar, organizarlos y ver los temas de discusión que sugieren los datos. En las evaluaciones recurrente y final se buscan datos sobre la ejecución y los logros y en la evaluación inicial se buscan los datos de acuerdo al tema que se vaya a evaluar.

#### Tercer Paso: Valorar

Es establecer conclusiones, calificar los hechos, ver si el balance es positivo o negativo. En las evaluaciones recurrente y final se valoran los planes, las estrategias, los métodos y las capacidades institucionales. En la evaluación inicial se establecen prioridades y grados de relevancia.

#### Cuarto Paso: Explicar

Es explicar a qué se debe lo que se ha encontrado al hacer las valoraciones. Si es una evaluación recurrente o final se explica a qué se debe el nivel de logro y si es una evaluación inicial se explican las causas de los aspectos priorizados o relevados.

#### Quinto Paso: Tomar decisiones / Definir alternativas

Si la evaluación es recurrente o final se toman decisiones sobre lo que se hará en el futuro a partir de los resultados que se han alcanzado. Si se trata de una evaluación inicial se definen alternativas para afrontar los problemas priorizados o las situaciones relevantes.

#### Sexto Paso: Extraer lecciones

Es decidir cuáles estrategias son adecuadas y cuáles no. Es aprender de la experiencia. Si los resultados son positivos se entiende que se puede seguir actuando de la misma manera. Si son negativos hay que buscar otras maneras de actuar. Se extraen lecciones sólo de las evaluaciones recurrentes y finales.

## 16.F Modelos y Ejemplos

Preguntas para iniciar una evaluación
---------------------------------------

Para evaluar una reunión	¿Cómo se sintió en la reunión? ¿Qué le gustó? ¿Qué no le gustó?
Para evaluar una actividad	¿Qué se ha logrado con la actividad? ¿Cómo fue el desarrollo de la actividad? ¿Cómo estuvo la preparación de la actividad?
Para evaluar el funcionamiento de la organización	¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿ Cuáles son nuestras debilidades? ¿Qué le quita el sueño a la organización?
Para evaluar una jornada educativa	¿Cuáles ideas nuevas tiene después de la actividad? ¿Fueron claras las explicaciones?

## **Bibliografía Consultada**

Arvelo, Josefina. “El Diagnóstico Comunitario”. CE-MUJER 1991

Cela, Jorge. “Gestión Participativa”. Centro Juan Montalvo. Editora Taller. Abril 2000.

Celestino, Ana F. y Duvergé, Olga M. “Autoestima”, Editora Taller 1997.

Costa Cabanillas, Miguel y López, Ernesto. “Manual para el Educador Social”. EGRAF S. A. España. 1991.

Delgado Negrini, Silvia. “Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional”. IICA Csta Rica. Marzo 2001.

“Antología sobre el Liderazgo”. IICA – CECAP. Agosto 1999.

Díaz, Vianela. “Liderazgo Democrático y la Participación Ciudadana”. Participación Ciudadana. Mediabyte S. A. 1999

González Camacho, Ricardo. “El Análisis Institucional”. Entro Juan Montalvo. Editora Taller. 1997.

Grundmann, Gesa. “Planificación”. Material de apoyo curso del DED agosto 1997.

IDDI. “Curso de Administración para Microempresas”. 1991.

MUDE, “Planificación y Evaluación”, Folletos Populares, Serie Organización No. 3, y Folleto No.2. “Cómo Hacer los Estatutos”. 1987.

Palacio, Ignacio. “Guía para Gestores de Proyectos y Empresas de Economía Social”. Caritas. MADRID. 1998.

Perelló, Miriam. “Con la Formación Promovemos la Organización”. Publicación del CEDEE.