

Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)  
Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC)  
COFEMO, A.C.

Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial

# GUÍA DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

## CICLO 3 "ACCIONAR"



# APRENDER • RECORDAR • HACER



Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)

---

Ma. Cristina Reyes Barrón  
**Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C.**

Guadalupe Cárdenas Zitle  
**COFEMO, A.C.**

Noemí Moreno Crespo  
**Coordinadora de la Escuela de Formación de OLAT**

Noemí Moreno Crespo, Mayra Carolina Molina Nery y Julissa  
Consuelo Gómez Nuñez  
**Autores**

Arturo V. Arreola Muñoz  
**Dirección general de la obra**

Rufina Candelaria Álvarez Ico  
**Traducción**

Evelyn Colín López y Paola Lorena Pérez Marcelín  
**Diseño y Edición**

**Primera Edición 2019.**

**Derechos Reservados:** CLAN SUR

**ISBN:** En trámite

Gómez, C. Molina, M. Moreno, N. y Arreola, A. (2019). *Guía de contenidos temáticos. Ciclo III "Accionar"*. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas: Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur.

Con el apoyo de  
**FUNDACIÓN**  
**W. K. KELLOGG**

**DOCENTES DE LA PRIMERA GENERACIÓN DEL CICLO III**

DOCENTES ESPECIALIZADOS	MODULOS IMPARTIDOS
Armando Hernández González Noemí Moreno Crespo	Módulo I. "Intercambio de Experiencias con TOSEPAN TITATANISKE: Vinculación Comunitaria"
Noé Martínez Rojas Andrea Bonifaz Imelda Gómez Girón Alicia Martín Alcaraz Arturo V. Arreola Muñoz Cristina Reyes Barrón Guadalupe Cárdenas Zitle	Módulo II. "Mejora y concreción para el proyecto piloto" ciclo formativo III "accionar".
Mikel Alzate Garmendia	Módulo III "Mejora y Concreción para la Ejecución de los Proyectos Piloto" ciclo formativo III "accionar".
Julissa Consuelo Gómez	Módulo IV "seguimiento, sistematización y evaluación" ciclo formativo III "accionar".



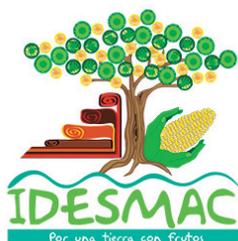


## **Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial**

### **Guía de Contenidos Temáticos. Ciclo III “Accionar”**

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC)  
Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)  
COFEMO, A.C.

San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.





## **AGRADECIMIENTOS**

*Buenos días/tardes a ti, que estás leyendo la Guía de Contenidos de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial, reflejo y expresión del Modelo Psicosocial diseñado para la misma: “Aprender/Recordar Haciendo”.*

*Agradecer, primeramente, a todas las personas y organizaciones por su participación comprometida, activa, abierta y amorosa, y por la oportunidad que me dieron para coordinar este hermoso proyecto.*

*Este documento, pretende ser una invitación, un reto, un recordatorio a tu memoria y a tu voluntad, para lograr el sueño/objetivo que tú y tus compañeras-compañeros se propusieron al cursar la Escuela: formar y/o fortalecer su propia Organización Civil y generar Acciones Locales que permitan un desarrollo más sostenido, digno, equilibrado y armonioso de la Tierra, las personas y colectivos en sus territorios.*

*Con esta intención, la guía recoge una síntesis (teórico-práctica) del proceso de aprendizaje vivido | | en estos 7 meses de trabajo (marzo/septiembre de 2016) en términos de contenidos psicopedagógicos compartidos, acompañado de una serie de ejercicios/retos para que te diviertas recordando y practicando lo aprendido/recordado en la Escuela. Espero/Esperamos que sea de utilidad para la continuación del trabajo organizativo/ejecutivo al interior de tu organización, y con tu Comunidad.*

*Y sin más por el momento... ¡¡A DISFRUTAR y seguir CAMINANDO!!*

*Noemí Moreno Crespo*

**Coordinadora de la Escuela de Formación de OLAT**



# Contenido

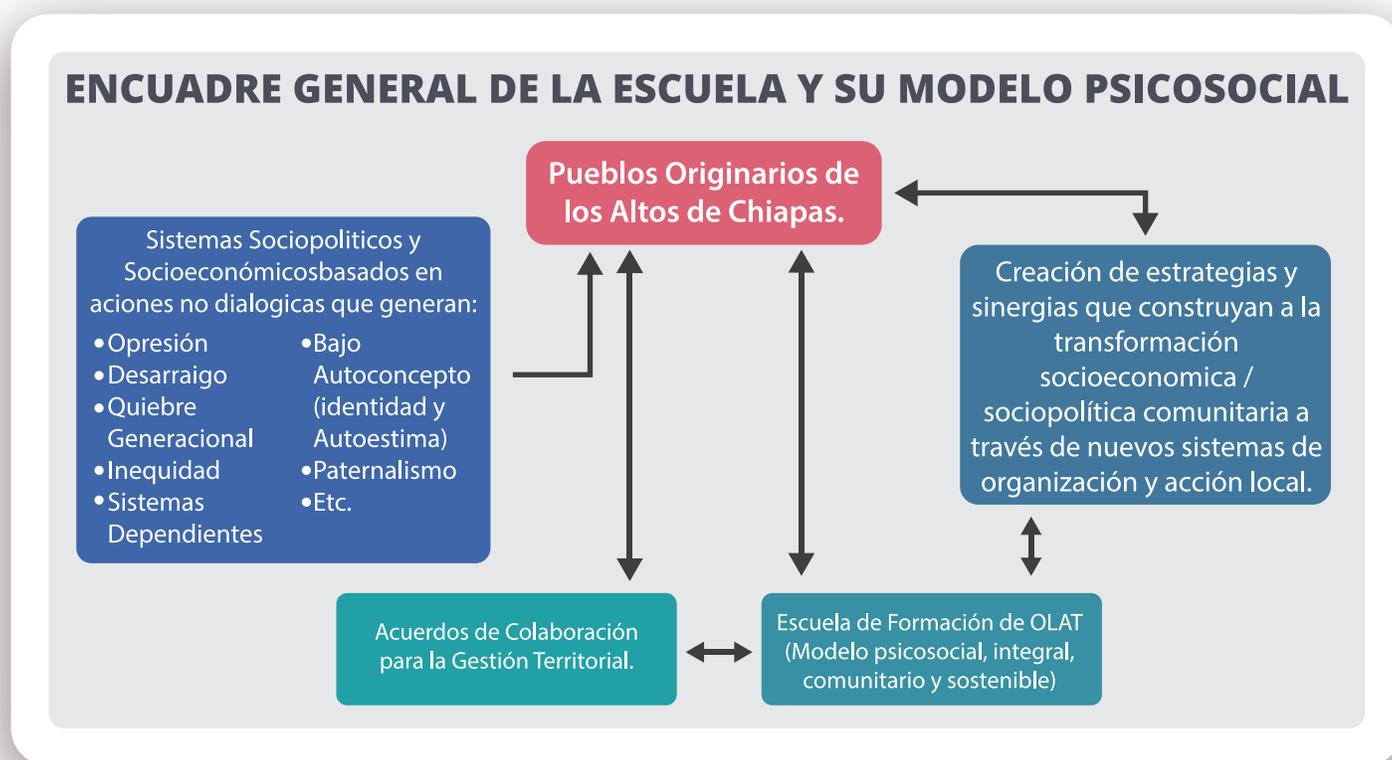
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
EL PROCESO DE FORMACIÓN EN LA ESCUELA.....	<b>13</b>
CICLO I. Generar: Desarrollo de herramientas y conocimientos básicos.....	<b>14</b>
CICLO II. Especializar: especialización de las herramientas y conocimientos.....	<b>14</b>
CICLO III: Accionar: ejecución, seguimiento y autoevaluación de los Proyectos Piloto .....	<b>15</b>
Los módulos que conforman el Ciclo III.....	<b>16</b>
<b>REPASO DE CONCEPTOS Y ACCIONES ANTES DE LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS”</b> .....	<b>19</b>
Concepto 1: TERRITORIO Y OLAT LIDER COMUNITARIA.....	<b>20</b>
Concepto 2: ORGANIZACIÓN INTERNA.....	<b>27</b>
Concepto 3: ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS OLAT.....	<b>37</b>
Concepto 4: COLABORACIONES, REDES Y ALIANZAS COMUNITARIAS PARA LA ACCION TERRITORIAL .....	<b>41</b>
<b>CONSTRUYENDO NUESTRO PROYECTO</b> .....	<b>45</b>
PROCESO DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO .....	<b>51</b>
PROFUNDIZANDO EN EL PROCESO DE PROYECTO .....	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA</b> .....	<b>69</b>



# INTRODUCCIÓN

La Guía III de contenidos, forma parte de los Libros de Texto de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT), como parte de los materiales didácticos que fomentan el autoaprendizaje de las OLAT, principio activo<sup>1</sup> de procesos de fortalecimiento para la transformación territorial.

La Escuela de OLAT nace en este contexto como un esfuerzo para promover la agencia social de los pueblos originarios de Los Altos de Chiapas (ver Diagrama 1). Es un fruto del acompañamiento y seguimiento del proceso de Planeación Estratégica Municipal, que el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) lleva a cabo en nueve municipios de Los Altos de Chiapas, a través de la ejecución de los Acuerdos Municipales para la Gestión Territorial (ACGT).



**Diagrama 1. UNA MIRADA GENERAL DEL ENCUADRE EN EL QUE SE INSCRIBE LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE OLAT.**

<sup>1</sup> Aprendizaje Activo: Sugerimos revisar Guía I de la misma serie (CLAN SUR).

El espacio formativo que se ha diseñado es una Escuela de certificación para organizaciones de los pueblos originarios, la cual, brinda herramientas actitudinales, conceptuales y metodológicas, para una mejor gestión y fortalecer sus capacidades en materia humana, legal, fiscal, administrativa y de planeación. Este proceso, fomentará la profesionalización de las organizaciones civiles locales y, con ello, la generación de agencia social para la planeación, ejecución y evaluación de proyectos y estrategias definidas desde y para sus propios contextos socioculturales. Este elemento, contribuirá en el mediano y largo plazo al establecimiento de organizaciones, que podrán caminar con sus propias comunidades y vincularse de manera territorial a otras organizaciones de la Sociedad Civil y Comunitaria como los Concejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable, autoridades comunitarias, cooperativas, otras organizaciones, etc. Así como generar procesos de fortalecimiento y crecimiento endógeno en Proyectos Comunitarios.

### **OBJETIVO GENERAL DE LA ESCUELA**

Consolidar un modelo de Escuela Integral, comunitaria y sustentable para acompañar grupos de los Pueblos Originarios de Los Altos de Chiapas para formarse como Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) cuyo fin esté encaminado a fortalecer la Agencia Social de sus municipios.



## EL PROCESO DE FORMACIÓN EN LA ESCUELA

La Escuela de Formación de OLAT se ha diseñado para facilitar un camino de aprendizaje. Que permita a personas y colectivos que comienzan el sendero del trabajo organizado, desarrollar un proceso propio y consolidar una forma de trabajo. Donde se hagan uso de herramientas pertenecientes a muy variados campos del conocimiento, que permitan desenvolverse de una manera libre y firme en los contextos socio-históricos donde han nacido sus pueblos y organizaciones. De esta forma, proponemos un proceso formativo de tres años de duración, tiempo en el cual una organización tiene la oportunidad de madurar algunos aspectos básicos necesarios para poder ser un agente de transformación efectiva de su territorio.

Cada uno de los tres ciclos de formación se enfoca en el desarrollo de capacidades, habilidades, técnicas y herramientas que permitan a las OLAT generar acciones territoriales con enfoque integral, comunitario y sustentable. Los ciclos de Formación (8 meses cada uno), forman parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los contenidos llevan un ritmo gradual de adquisición/apropiación.

A continuación, presentamos de manera esquemática las características correspondiente al proceso de formación de los tres ciclos de formación, y se detalla cada uno de ellos (ver Diagrama 2).



Diagrama 2. PROCESO FORMATIVO INTEGRAL Y CICLOS DE FORMACIÓN.

## **CICLO I. GENERAR: DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS**

“Generar”, es el título que hemos puesto a este I Ciclo del proceso formativo. Debido a que, es el tiempo de generar espacios, capacidades, acuerdos, planes, sinergias, alianzas, redes, etc., entre todas y todos los actores para el logro del objetivo de la Escuela.

Es un proceso de indagación/investigación en la acción, como dice el título de la Escuela “Aprender/Recordar Haciendo”, para la generación del conocimiento-acción que pretenden o sueñan las OLAT junto con sus pueblos.

Corresponde con el tratamiento de temáticas generales y comunes a los procesos de organización de las OLAT, como la constitución legal, la planeación estratégica, la creación

de redes y alianzas, la administración organizativa o la sistematización y evaluación de experiencias.

*Slikeb jun ti amtele: alel kutik' xtun xchi'uk slikebal sna'el*

*“Spasel, a' sbi li amtele. Sventa spasel batel lekil loil, tsoblej, mantalil, ik'el ta amtel, ta skotolik buch'u' ochemik ta chan vune.*

*A sventa ts'akal amtel, yich'el ta k'elel/sael ti k'usi chich pasele a yu'un sk'an chal ta sk'oplal chan vune ja “Xchanel/Snael ta Pasel”, a chal yich'el ta p'ijil-pasel a ti k'usi snop spas li OLATe' ta stojol lumetike buch'u' oy ocheme xchi'uk buch'u' sk'an x oche.*

## **CICLO II. ESPECIALIZAR: ESPECIALIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y CONOCIMIENTOS**

“Especializar”, es el título que hemos puesto a este Ciclo del proceso formativo, dado que es el tiempo de desarrollar las capacidades y adquirir conocimientos específicos relacionados con los planes y los temas que la OLAT ha decidido tratar mediante su trabajo organizativo.

Es un proceso de profundización/investigación en la acción, para especializar el conocimiento-acción que requieren las OLAT para realizar sus sueños, tanto si ya se está trabajando organizadamente, así como están en el proceso de formación de una nueva organización.

En este ciclo se alternan módulos de especialización por temáticas acorde con las áreas de trabajo de las OLAT, con otros módulos que tratan temáticas de interés común para todas las organizaciones que participan en la Escuela.

Una vez finalizado el segundo ciclo, el proceso formativo pasa a una nueva fase que implica la realización práctica de los planes estratégicos realizados por las OLAT.

*Xchibal spasel amtele: yich'el chanubtasel. Xchanubtasel k'usi xtun spasel xchi'uk oy ta snael*

*“Yich'el chanubtasel”ja sbi li xchibal amtele, sventa batel yu'un ak'u oy xchanel yu'unik ti buch'u' ochemik ta yut chan vune tsakal xchi'uk ti chpambile, k'usi schi'uk xamtejik ti OLATe'.*

*A sventa lek xk'elat batel/sael amtele, yu'un ox yich'el xchanel snopel, snael, sp'ijil ta spasel yu'unik ti buch'u' olatetike sventa xk'otik, spasiq tu k'usi oy snopel yu'unik ta slumalike; manchuk mi oy xamtejik, tsobolik o mi a' to no'ox yakal ochemik a sventa li ti chan vune.*

## CICLO III: “ACCIONAR: EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS PILOTO”

“Accionar” es el título que hemos elegido para esta último Ciclo del Proceso de Formación de OLAT. En él, se pretende que las OLAT, puedan poner en práctica sus planes estratégicos, a través de un primer proceso de:

1. Ajustes en el Diseño de los Planes Estratégicos: Revisión general.
2. Puesta en marcha del Plan: Ejecución en dos fases A. Proyecto Piloto (Dentro de proceso formativo de la Escuela) B. Proyecto Sembrado (Acción autónoma de la OLAT)
3. Sistematización y Evaluación: Creación de un sistema útil y significativo propio.

En este ciclo formativo, las OLAT ya cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para poner en práctica un primer proyecto piloto, es decir, que ya serán capaces de ejecutar casi de manera autónoma.

El cuerpo docente-tutor, la coordinación y el Equipo Técnico, será el encargado de dar seguimiento a esta ejecución, y la formación será directa sobre la puesta en práctica de las herramientas y contenidos aprendidos durante el I y el II Ciclo formativos. Por tanto, el diseño de seguimiento será exclusivo con cada OLAT y directo en los Territorios, los módulos no serán como los años anteriores, sino que constituirán espacios de intercambio de experiencias y fortalecimiento de redes entre las organizaciones.

Con lo que hemos visto podemos darnos una idea general de lo que se trata la Escuela, ahora tratemos un poco acerca de algunas cuestiones básicas sobre el trabajo de nuestras organizaciones.

*Yoxibal amtel: “Spasel: k’otem xa ta pasel, yich’el k’elel xchi’uk chich k’ele mi lek xbat ti stojol slikeb amteletike”*

*“Spasel”ja sbi li slajeb amtele sventa ti OLATe’, a’ xbinaj ti buch’u ochemike spasik xchi’uk xamtejik ti xpanel yamtelike, ta sventa jbayel slikeb oy oxib:*

*Jun. Sk’elel xchapanel amtel*

*Chib. Spasel ti xchapanel amtel*

*Oxib. Xchapanel xchi’uk Sk’elel mi lek xbat*

*Ti buch’u oyik xa ta slikeb yamtelike a xa stukik sk’elik batel, ja no’ox ti buch’u jchanubatasbaneje a te sk’el to batel mi oy bucho sk’an koltel tiu sventa k’usi chichik’ xpanel ti svunike.*

*Li ti buch’u jamteletike a xbatik bas k’elil olatetike, k’ux elan xbatik, ta slumalik.*

### Los módulos que conforman el Ciclo III.

Las OLAT’s que cursan este ciclo, son aquellas que han egresado y concluido con trabajos finales, tanto del ciclo I, como del II: plan institucional, cuadernillo cultural y plan operativo. Por su parte, el ciclo formativo III “ACCIONAR” está compuesto por cuatro módulos (ver Diagrama 3)



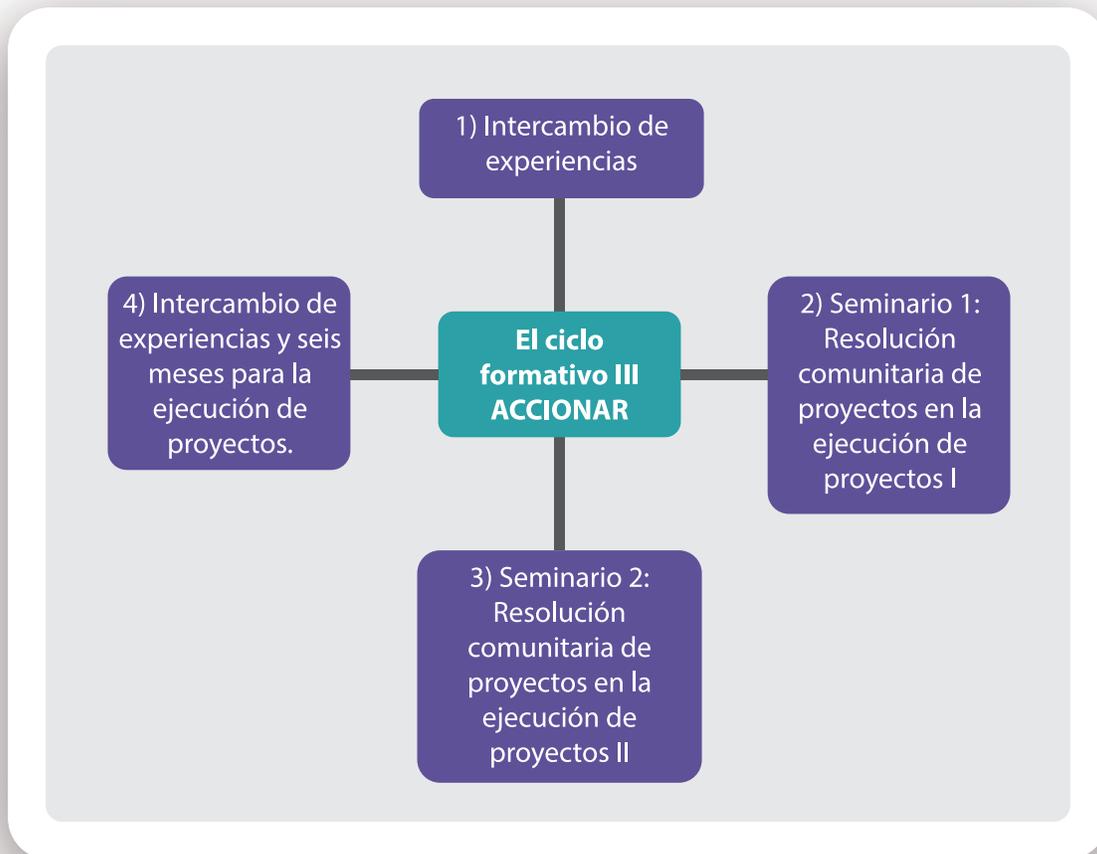


Diagrama 3. MÓDULOS QUE CONFORMAN EL CICLO FORMATIVO III "ACCIONAR"

## ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA DE CONTENIDOS?

Esta Guía, forma parte del Ciclo III, la PRÁCTICA "Ejecución de un Proyecto Piloto en los territorios". En esta fase, las OLAT, pondrán en marcha la conjunción de saberes obtenidos en los dos Ciclos anteriores (Ciclo I "Herramientas Básicas" y Ciclo II "Especialización"), por lo que la Guía pretende ser un documento teórico y práctico que apoye el proceso. El documento contiene una perspectiva pedagógica basada en la Educación Popular y en el Desarrollo Psicosocial.

Por otro lado, ofrece a otras organizaciones y a la sociedad civil en general, la sistematización del proceso, permitiendo acceder fácilmente a la forma de trabajo y contenidos desarrollados en la Escuela, de manera que sea un insumo útil para la reproducción de procesos similares o para la construcción y fortalecimiento de proyectos pedagógicos que busquen fortalecer procesos organizativos dedicados a promover

la agencia social de las organizaciones locales y comunitarias en sus territorios.

### ¿k'usi stu' li vune?

*Ti vune ochem ta yoxibal amtel, XCHANNEL SPASEL "yakal spasel amtel ta yut lumal". Ja oy sk'elel xchi'uk spasel batel xa ti amteletike, a sventa nixtok ti chak'ik iluk stukik ti olatetike k'usi xchanojik ta yoxibal abil ochemik ta yut snail chan vune.*

*Ti vune a chak' iluk bu'oy ts'ats'al sk'oplal amtel xchi'uk ti spasel ti sk'oplal amtele a jun koltel ta sliikben spasel amtel chi'uk loiletik.*

*Ja nixtok, xu sk'el yantik jtsoblejtik xch'ik ti buchú skan xchan ti ts'ibe a sventa xk'elat, yu'un ti ak'u yich' ojtikinel ti k'usitik ich'bil ta tunesel seventa li snail chanvune, k'usitik la yich' amtel, buch'utik ochemik, buch'u sk'an sts'atsub ti yamtele xu xch'an skel a sventa.*

## ¿A qué llamamos “contenidos” en la OLAT?

Los contenidos, constituyen el conjunto de saberes culturales, sociales, políticos, económicos, científicos, filosóficos y tecnológicos, que se contempla abordar en las distintas áreas del conocimiento que implica el proceso formativo y que se consideran esenciales para el desarrollo y la formación de las personas que participan en la Escuela.

### ¿k'uyin ti sbi “k'utik oche” ti yut OLAT?

*Ochem k'opetik, amteletik nop'bil ti stojol sp'ijil stalel kuxlejiletik, ti stojol k'usitik stalel snopel ti kuxlejale; ochemik yantik loiletik sventa ti buch'u sk'an sk'el xchi'uk buch'u sk'an spas.*

### Objetivos de la Guía

- Ofrecer material didáctico útil para que las y los alumnos de la Escuela de OLAT, refuercen y fortalezcan los contenidos prácticos y teóricos abordados en el Ciclo III de formación.
- Fomentar un cambio de actitud de las y los estudiantes, pasando de un rol pasivo a uno activo en el proceso de construcción y difusión de los conocimientos, mediante la práctica del autoaprendizaje.
- Ofrecer una herramienta didáctica de trabajo para procesos pedagógicos de formación y fortalecimiento de organizaciones comunitarias o de perspectiva local y endógena.

## Partes del Documento

### La Guía III está compuesta por dos bloques:

**BLOQUE 1:** Se trata de un “Repaso de Conceptos y Acciones Previas”, dichos contenidos son importantes para tener presentes antes de cualquier acción en la comunidad, es decir, cualquier Ejecución de Proyecto Comunitario. Se trata de recordar o reflexionar acerca de los contenidos que se han aprendido a lo largo de los tres Ciclos Formativos, o de reflexionar acerca de ellos, con la finalidad de llegar a nociones dialógicas comunes, donde partir para lograr un diseño coherente con los sentires y pensares de todas y todos los participantes.

**BLOQUE 2:** Siguiendo el diseño utilizado en la Guía I de esta serie<sup>2</sup>, la estructura alterna al final de cada parte del documento, estaciones llamadas “**Construyendo Nuestro Proyecto**” donde los grupos, como sujeto del aprendizaje es invitado a desarrollar lecturas, reflexiones y ejercicios de diversa naturaleza, que fortalecen el desarrollo de una visión crítica, contextual y práctica que facilite el diseño y elaboración de los Proyectos Comunitarios.



<sup>2</sup> Guías de la Serie: Guía I, II y III.



# REPASO DE CONCEPTOS Y ACCIONES ANTES DE LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS

## Introducción

Los contenidos, compuestos por un conjunto de saberes culturales, sociales, políticos, económicos, científicos, filosóficos y tecnológicos, abordados durante este proceso, se consideran esenciales para el desarrollo y formación de las personas. Médiante, las diversas herramientas pedagógicas, se busca su apropiación e interpretación para un cambio de mentalidad en las personas. Además, por medio del descubrimiento de información antes desconocida, ahora, se pretende haya una transformación holística e integral en el pensamiento- crítico de las personas, y pasen de ser habitantes pasivos(as) a ser hombres y mujeres activos (as) en los diversos procesos comunitarios.

La resignificación de los contenidos puede relacionarse con el papel que desempeñan los saberes, las competencias y los procesos de transformación del conocimiento, como un vínculo para establecer y potenciar los entramados comunitarios.

Por el tipo de temas que tratan los contenidos abordados en este proceso de formación, estos se clasifican en; contenidos conceptuales son los saberes que corresponden al desarrollo de conceptos teóricos relacionados con las temáticas de trabajo y de formación de las OLAT. Los contenidos metodológicos están relacionados con los saberes técnicos vinculados a cómo realizar procesos de trabajo, tanto en el plano de la operación interna de la organización como en la planeación desarrollo de actividades de formación pedagógica. Finalmente, los contenidos actitudinales están relacionados con saberes vinculados a los recursos psicológicos, físicos y emocionales que sirven para generar un buen ambiente de trabajo tanto dentro de la organización como en sus relaciones con otros actores (Diagrama 5).

Es importante señalar que, los contenidos tratados en la Escuela deben estar constantemente vinculados con el contexto social y cultural en que las OLAT viven y desarrollan sus proyectos. Entonces, dada que la realidad en las comunidades se encuentra en constante evolución y, que las necesidades locales están en constante cambio, es necesario recordar y reforzar el significado de los diferentes tipos de contenidos (conceptos/ ideas estructurantes, procedimientos y/o actitudes básicas) ofrecidos en este proceso de formación, ya que son de vital importancia tanto para la sostenibilidad de diversas acciones estratégicas colectivas o comunitarias; productivas, económicas, sociales, políticas entre otras, como para el desempeño individual de las y los alumnos en la resolución de las múltiples situaciones que se les presentan en la vida cotidiana de las OLAT.



*Diagrama 5. CONTENIDOS ABORDADOS EN EL PROCESO FORMATIVO DE LA ESCUELA.*

## **Concepto 1: TERRITORIO y OLAT LIDER COMUNITARIA**

### **Territorio**

Se entiende por territorio el espacio apropiado por un grupo social para asegurar su reproducción y la satisfacción de sus necesidades vitales, que pueden ser materiales o simbólicos (Giménez, 2005: 09). Por su lado, Sili (2018) define al territorio como un espacio geográfico que carga con un conjunto de intencionalidades políticas, sociales, productivas, culturales (proyectos) que se plasman o concretan en función de las capacidades de los actores o los grupos de actores para llevarlas a cabo (Capacidad de acción).

Por su parte, los territorios indígenas son las áreas poseídas en forma regular y permanente por un pueblo indígena y aquellas que, aunque no se encuentren poseídas en esa forma, constituyen el ámbito tradicional de sus actividades sociales, económicas y culturales. Según el artículo 13 del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, el concepto de territorio incluye “la totalidad del hábitat de las regiones que los pueblos interesados ocupan o utilizan de alguna otra manera” (Andrade, s/f). En este sentido, para los grupos indígenas, el territorio es el embrión que dio inicio a la existencia de sus pueblos con culturas e identidad propia. La relación del indígena con el territorio es vital, pues este le proporciona alimentación, vivienda y, en él se le permite recrear su cultura. Sin territorio, no hay vida. Es algo que necesitamos preservar para el futuro.

De acuerdo a Boege (2008), los territorios indígenas se encuentran conformados por las siguientes dimensiones:

**Dimensión política;** Se refiere a la jurisdicción, gobierno, normas, y decisiones. En México se expresa atomizadamente en núcleos agrarios por lo general contiguos de un mismo pueblo indígena, y legalmente en alguna representación (no ejercida) en los cabildos municipales.

**Dimensión cultural;** considerado un espacio socialmente organizado, esto es, un espacio significativo culturalmente, en el cual se localizan, distribuyen y organizan las redes sociales del asentamiento, significados y acciones colectivas de un grupo. Además, se incluye el territorio simbólico, ocupado en peregrinaciones, rituales religiosos, los lugares donde el mito de origen le asigna un nombre a los ríos, cerros y montañas en lengua indígena.

**Dimensión natural;** se refiere a los recursos naturales, agua, tierra y vegetación. Los pueblos indígenas, poseen amplios conocimientos sobre biodiversidad, mismos que se han generado en interacción con sus territorios y están compuestos por el conjunto de usos, costumbres e informaciones sobre los organismos vivientes y los complejos ecosistemas en los que viven. Estos se producen de manera colectiva y son de carácter intergeneracional y acumulativo.

En este contexto, la Escuela está destinada a la formación de colectivos que, mediante los diversos contenidos y las variadas herramientas a implementar, se pretenden desarrollar capacidades y habilidades en los sujetos, misma que les permitirán gestionar- (auto) gestionar, defender, resistir, (re) configurar y transformar sus propios territorios. Además, dichas capacidades intrínsecas en las personas, contribuirán para enfrentar nuevos retos que le impone la realidad, expresada en la naturaleza y las condiciones socioeconómicas. Aspectos que les permitirá satisfacer sus necesidades con menos dificultad, aprovechar mejor sus recursos (naturales, económicos, humanos, sociales), producir más satisfactores y mantener la colectividad-comunitaria.

### **¿Qué SIGNIFICA SER OLAT?**

En el México contemporáneo en general, pero particularmente en los estados donde una parte importante de la población está compuesta por pueblos originarios, como en Chiapas, vivimos contextos sociales y territoriales donde existe desigualdad económica, marginación social, despojo de recursos naturales, discriminación

étnica y erosión de las tradiciones ancestrales de los habitantes originales del territorio (Hernández, 2015). La marginación de los pueblos indígenas no es un fenómeno actual, este obedece a un proceso histórico que se viene arrastrando desde hace cientos de años. En esta exclusión subyace el concepto de indio como persona atrasada e ignorante a la cual hay que modernizar e integrar al sistema nacional, con todo y lo que este representa (Rosas, 2007).

Los gobiernos posrevolucionarios influenciados por las ideas del nacionalismo<sup>3</sup>, veían en la gran diversidad de pueblos originarios que habitan en el país un signo de atraso social y un obstáculo para la consolidación de una identidad mestiza común para todos los mexicanos (Sámamo, 2004). Por ello, iniciaron un proceso de política pública basado en los planteamientos del llamado "indigenismo". Dichas promovieron que los pueblos originarios dejaran sus lenguas, sus formas de organización comunitaria, sus prácticas agrícolas y en general sus formas de reproducción social. Bonfil Batalla nos habla de que la intención del indigenismo era la de anular a los pueblos indígenas e incorporarlos al sistema nacional, con lo que se lleva a cabo un control cultural (Bonfil, 1997).

La idea desarrollada desde las políticas nacionalistas es que, para ser considerados ciudadanos mexicanos, deberían negar su identidad. Se proponía que los pueblos indígenas olvidaran sus costumbres y su idioma, para formar la nación homogénea (Florescano, 1999).

Por otra parte, con la introducción del discurso de "desarrollo" lanzado internacionalmente por el presidente estadounidense Harry Truman (1949). Después adoptado por diversos gobiernos, ente ellos, los de México para el diseño de políticas públicas. Este discurso postulaba que en el mundo existen, por un lado, países llamados desarrollados,

que han logrado una estructura económico-social "ideal", según sus supuestos, un modelo a seguir por todos los demás pueblos de la Tierra; por otro lado, postula, existen países subdesarrollados, los cuales sufren miseria, enfermedad, ignorancia y otras carencias debido a sus formas "subdesarrolladas" de organización económica y social, las cuales deben ser superadas para transitar poco a poco hacia las formas desarrolladas de sociedad, a imagen y semejanza de las que se observan en los países del llamado "primer mundo".

En este sentido, el Indigenismo y el Desarrollo, asumidos como bases ideológicas para las políticas del Estado Mexicano dirigidas a los pueblos originarios, consideraban sus formas de vida como retrógradas y subdesarrolladas, por lo cual, implementaron programas educativos, alimenticios, productivos y culturales (Korsbaek & Sámamo, 2007). Aunado a ello, en esta lógica de generar un desarrollo en el sistema político, económico-social, se adoptan medidas económicas propuestas internacionalmente, como son el diseño de las políticas gubernamentales bajo el enfoque de las políticas neoliberales. Estas últimas, son caracterizadas por la desregulación, privatización, mercados abiertos y libre comercio. Han ocasionado que el medio rural tenga un papel subordinado y dependiente, pues lejos de generar desarrollo e integración, ocasionó un abandono por parte del Estado hacia los pueblos originarios (Korsbaek & Sámamo, 2007).

En aras de la acumulación de la ganancia, las acciones gubernamentales bajo estas políticas han generado en los pueblos indígenas una situación de desprecio, marginalización y hasta criminalización. Frecuentemente vemos que, personas pertenecientes a estos espacios son desalojados de sus territorios tradicionales que les obliga migrar a zonas urbanas donde sufren el despojo de su dignidad y de su derecho de ser diferentes

<sup>3</sup> Corriente que promulga a una nación como una reunión de hombres (sic) que profesan creencias comunes, que están dominados por una misma idea, y tienden a un mismo fin (Florescano, 1999).

lo que amenaza su identidad. No obstante, muchos de los pueblos indígenas han decidido mantenerse como sociedades con sus propias formas de gobierno y autoridad. Con esto, los sufrimientos de los pueblos originarios se visualizan reflejados en las situaciones de pobreza, marginación y pérdida de sus prácticas ancestrales.

Ante este contexto de globalización económica y cultural, nace nuestra Escuela, como una estrategia alternativa de hacer frente a nuevos retos, tomando en cuenta la diversidad cultural, rescatando y conservando la cultura originaria. El término Organización Local para la Acción Territorial (OLAT) se refiere a organizaciones civiles, adscritas al territorio, integradas por personas nacidas ahí o pertenecientes a comunidades locales o pueblos originarios. Algunas características principales son; buscan construir procesos que tienden hacia la independencia y la auto-sustentabilidad con enfoque integral, comunitario y sustentable. Su perspectiva ético- epistemológica se encuentra basada en el Lekil Kuxlejal, con apertura al intercambio de saberes interculturales e intergeneracionales.

En este sentido y mediante diversas estrategias, buscamos promover un proceso de transición en las personas que integran las organizaciones locales, de manera que sea la misma gente que habita el territorio la que proponga, decida e instrumente los proyectos comunitarios a partir de las necesidades identificadas por las propias comunidades.

Las OLAT dentro de los territorios de Los Altos de Chiapas<sup>4</sup>, se consideran sujetos colectivos. Puede decirse que hay una cultura característica para cada pueblo o comunidad. No obstante, de lo que se trata es de reconocer la diversidad cultural que converge al interior, favoreciendo la expresión de las manifestaciones culturales en cada uno de los espacios educativos-formativos. Esto con el fin de, trabajar en colectividad donde se genere una co- construcción del conocimiento,

de manera horizontal e incluyente, lo que permitirá el desarrollo de una actitud crítica por parte de los participantes que, particularmente se busca, fortalecerá su identidad étnica comunitaria.

### ***K'usi sbenta OLAT ta snopel bats'i k'op***

*Stalel ta lumalil tana to oy ep' kusi k'otem ta pasel, ilbajinel, yakal xch'ayel batel stalel kuxlejal ta lumetik, vinik, antsetik, ch'ium keremetik, tsebetik, ololetik ta xp'ajik' stalelike. Ech' kot ta nop'el sventa xjam li chan vune sventa sk'el xchapiel ti k'opetike, amteletike yu'un ti bucho ocheme xjam sjol ak'u, oy yan sk'eel snopel ti stojol k'utik xk'ot ta pasel ta slumalik xchi'uk ti yantik kuxlejaletik,*

*Tsoblej xchapainel ti yut lumal sventa li balimale, a sjam jun tsoblej ta stojol lekil nop'el (amtel, chapanel k'op, yichél mta muk sjoylejal bamil) ochemik ta yut slumalik, a' te x o'chik buch'u likemik ta yut slumalik xchi'uk buch'u oyik ta yan lum a'no'ox mi oyik ta bats'i slumalil.*

*K'uchel xbinaj ti lie; sa'el spasel batel ta stojol buch'u sk'an ti x o'che chich chnubtasel yu'un a k'u yil batel stalel skuxlejal ta slumale xhi'uk ti stojole, a' sbenta xk'ot ta ich'el ta muk' independencia xchi'uk auto-sutentabilid e' te tsakalik xchi'uk ti lekil kuxlejale, jamal ochem ti stojol sjelel snopel, k'opetik ta yan lumaletik xchi'uk ta yan jchi'eletik, amteletik.*

*Kuch'al ti ts'ibabilxa, a' oysael stijel xchi'uk slikesel yan sjelel ta stojol jente'etike buch'u oyik ta sventa tsoblej ta yutil slumalik, a' buch'u jnaklejetik a' me sventa li xamtejik ta yut yosilike, ak' snopik yalik ti amteletike oy ta alel proyectoetik ta slumal, k'usi sxk'elat ti vokoliletik ta yutil slumalike.*

### **¿PARA QUE LAS OLAT Y SU VINCULACION- ACCION TERRITORIAL?**

Los pueblos originarios se encuentran viviendo un profundo proceso de transformación y configuración socio-cultural y territorial, el cual habitualmente genera impactos de grandes proporciones. Por su metodología, la

<sup>4</sup> OLAT: Es importante destacar, que una OLAT, puede constituirse en cualquier territorio del planeta, lo importante es concebirse dentro o cercano a las características de las OLAT

Escuela aporta herramientas metodológicas y pedagógicas para la reapropiación de los territorios indígenas y todo lo que implica en cuanto a cultura, desarrollo y formas de vida.

Uno de los principales objetivos de las OLAT es, generar acciones de acompañamiento que detone el fortalecimiento en la agencia social de las personas por y para el bienestar de sus comunidades. Asimismo, lo que también busca es, contribuir a la re-territorialización integral de los sujetos sociales de los pueblos originarios de Los Altos de Chiapas, mediante el despliegue de procesos pedagógicos de aprendizaje colectivo y educación popular, dirigidos fortalecer las formas de organizarse en vinculación con la comunidad, con la historia y con el territorio.

Es de reconocerse la vinculación de las OLAT con el territorio, pues a partir de la formación de colectivos se pretende el desarrollo de capacidades y habilidades en los sujetos sociales, las cuales, más tarde se convertirán en herramientas facilitadoras para la gestión de sus propios territorios. Además, la metodología pedagógica que utiliza la Escuela también ofrece estrategias para el rescate de elementos culturales en los territorios de los pueblos originarios.

En estas circunstancias de lo que se trata es que, las y los mismos pobladores de los territorios indígenas sean quienes propongan alternativas y soluciones a sus dificultades; Diseñen la planificación y la gestión de sus recursos correspondientes a sus propias dinámicas de gobernabilidad; Busquen la vida sustentable de su comunidad, entendiéndose esta como una forma alternativa de buscar el Lekil kuxlejal en el presente para no comprometer la vida de las generaciones futuras y el medio en el que viven.

Es por ello que, es importante la vinculación de Las OLAT en la acción territorial, pues a través de la acción colectiva se pretende, construyan propuestas reales, a partir de su vida cotidiana en vistas de alcanzar escenarios de impulsos para sus territorios.

*Se entiende a la acción territorial como un proceso multiactoral de construcción y organización de territorios, pero cuyo devenir es incierto, pues depende de numerosas variables y condiciones y, sobre todo, del ideario de desarrollo y del poder que los propios actores involucrados posean y movilicen (POUTHIER, 2013).*

Por otra parte, esta vinculación permite reconocer, reivindicar y valorar las distintas visiones, cosmovisiones, saberes autóctonos, locales y/o tradicionales que emergen y se comparten a partir de la horizontalidad e igualdad, es decir, son relaciones de reciprocidad. Lo que se supone, permite crear la voluntad de trabajar en conjunto y evita el surgimiento de conflictos, toda vez que no existe un único conocimiento que se imponga sobre los demás.

Asimismo, se pretende que esta vinculación (Las OLAT's con los territorios indígenas), coadyuve a la preservación y rescate de sus culturas originarias, a la posesión territorial y al disfrute exclusivo de sus recursos. Aunado a esto, nos permita analizar aquellos factores históricos que dificultan la participación de las mujeres en la esfera económica del mejoramiento de condiciones en los espacios territoriales. Aspecto clave para la generación de acciones colectivas incluyentes.

### **OLAT COMO LIDER COMUNITARIA:**

El liderazgo comunitario es un fenómeno de inevitable discusión en psicología e intervención comunitaria, sin embargo, la investigación sobre este constructo es escasa.

Bien es sabido que, dependiendo del contexto y la intención, ciertas personas podrán ejercer diferentes tipos de liderazgo. En este caso, nos enfocaremos en el Liderazgo Comunitario que pueden llegar a tener las OLAT, el cual tiene una serie de características muy particulares dado que es una nueva visión del liderazgo construido con la unión de todos los liderazgos existentes en la OLAT, dicha unión conlleva un proceso de empoderamiento interno (personal e institucional) que no es

sencillo, puesto que, como todo proceso de transformación profunda, requiere de un trabajo en la esfera del Desarrollo Humano y por tanto conlleva una revisión de la cultura y el proceder social.

Encontramos en dos niveles generales en el liderazgo: el liderazgo por la comunidad y el liderazgo de la comunidad. El primero se refiere a la presencia de líderes o dirigentes representantes de la comunidad de quienes se describen sus características y desafíos, mientras que el segundo hace alusión al capital social acumulado en pos de un cambio para la comunidad.

Dicho liderazgo, es una nueva construcción de orden social para Los Altos de Chiapas, dado que rompe la visión colonial que concibe que el liderazgo es exclusivo de una o unas pocas personas, por el contrario, en el liderazgo comunitario, es fundamental que todas las personas involucradas compartan y fortalezcan sus habilidades de liderazgo.

El liderazgo comunitario, va un poco más allá que el colaborativo, en relación a la construcción comunitaria del poder colectivo, dado que, en el colaborativo, todavía una persona cumple con el rol de líder impulsor/a de otros, y todavía implica que mucha responsabilidad recaiga en uno solo y que el grupo no madure como podría hacerlo en cuestiones como por ejemplo la autorresponsabilidad o el autocompromiso.

El liderazgo comunitario, implica un poco más de organización y de valentía, dado que todas las personas de la OLAT, necesitarán asumir responsabilidades de alto, medio y bajo grado de importancia, por ejemplo: la organización y coordinación de una asamblea general.

En un proceso de este tipo, la OLAT, necesitará estar dispuesta a trabajar la parte psicosocial de la estructura organizativa a través de cualquier herramienta que ayude a la revisión de cuestiones como: ¿Quién decide en la OLAT?, ¿Quién participa más?, ¿Cómo es el trato

con las mujeres y con los hombres?, ¿cómo mantenemos nuestros acuerdos o por qué no los mantenemos?... Es decir, es necesaria una revisión profunda de los valores y principios que la OLAT tiene, una revisión constante de la intención, la acción y la evaluación de nuestro trabajo, tanto personal como colectivo.

Además, es fundamental trabajar el Autoconcepto (Identidad y Autoestima) para lograr aprender, comprender y expresar la propia persona, y tener la paciencia e interés suficiente para escuchar a la otra.

El Liderazgo Comunitario tiene muchos puntos de encuentro con el concepto feminista del *affidamento*, donde el liderazgo de una nace y crece con el liderazgo de la otra, donde mi liderazgo se fortalece junto a tu liderazgo, donde no hay liderazgo si no a través de la Acción Colectiva Útil y Significativa Reconocida.

Para el desarrollo del Liderazgo Comunitario es fundamental que la OLAT intervenga de forma activa en su comunidad, por lo tanto, una OLAT Líder Comunitaria necesita apuntar a Acción Comunitaria.

La Acción Comunitaria se caracteriza por el papel activo y protagónico que toman los miembros de la comunidad en la acción social (Sánchez, 1991). Lapalma (2001) la define como un conjunto de:

*“Procesos intencionales de cambio, mediante mecanismos participativos tendientes al desarrollo de recursos de la población, el desarrollo de organizaciones comunitarias autónomas, a la modificación de las representaciones de su rol en la sociedad y sobre el valor de sus propias acciones para ser activo en las condiciones que las marginan y excluyen”<sup>5</sup>.*

Así, se revela la importancia de la participación como sello distintivo del trabajo comunitario respecto a otro tipo de intervención social. La participación comunitaria es el resultado de un proceso, donde las y los socios de las OLAT van transitando por diversos niveles

<sup>5</sup> [https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/tac\\_teorico7\\_intervencion-comunitaria-luis-gimenez.pdf](https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/tac_teorico7_intervencion-comunitaria-luis-gimenez.pdf)

crecientes de autonomía y colaboración hasta llegar a la toma de decisiones (De la Riva, 2001) por consenso.

Como señala Montero (2012, p. 74): *“si la intervención es participativa, será más efectiva, más productiva, más duradera y más democrática”, y es esta la razón por la cual desde el enfoque comunitario se busca instaurar un nuevo diálogo o contrato social entre las instituciones, las personas y la comunidad a través de una metodología basada en la conversación y la negociación permanente (Martínez, 2006). En definitiva, la estrella de esta práctica es la participación (Marchioni, 2001), si no hay participación no hay proceso; puede haber actividades, pero éstas no impactarán en la construcción de la comunidad y de su capacidad de enfrentarse a las condiciones que van surgiendo. Este fortalecimiento comunitario connota autogestión que supone involucramiento directo de las comunidades en su proceso de transformación y la construcción de una identidad comunitaria marcada por el sentido de comunidad” (Montero, 2009).*

## **Rasgos de una OLAT Líder Comunitaria**

**1. HABILIDADES HUMANAS (Desarrollo Humano):** En primer lugar, una OLAT líder comunitaria necesita contar con habilidades humanas que permitan incentivar a las personas a nivel interno, para irse fortaleciendo poco a poco, y desde ese fortalecimiento ir impulsando acciones para su comunidad.

Los talleres, encuentros o... de Desarrollo Humano, serán tomados como una prioridad dentro del quehacer de la OLAT, y en ellos, participarán todas y todos los socios, sin excepción. Dichos encuentros, necesitan calendarizarse dentro de las acciones o actividades de la OLAT, dándole la prioridad que dicho espacio necesita.

Hay muchas formas de apropiarse de esas habilidades humanas, se pueden buscar en:

- Asesoría Comunitaria: La sabiduría ancestral de los pueblos originarios, a través de preguntar a las y los más

mayores, cuáles eran las formas en las que los pueblos originarios trabajan el “Ser mujeres y hombres verdaderos” es decir, cuáles son los espacios y las formas culturales de cuidarse a nivel de relaciones humanas sanas.

- Asesoría Externa: Pedir asesoría a una persona externa, para diseñar un acompañamiento que nos ayude además a apropiarnos de un método de revisión constante.
- Autodidactismo: Aprender en libros/ internet algunas técnicas o herramientas para trabajar poco a poco distintas dificultades que la OLAT presente.

Una forma muy sencilla que ya se puede implementar para fortalecer la autoestima, es que, en sus reuniones, no sólo vean los puntos donde es importante fortalecer el trabajo, sino también irse reconociendo el esfuerzo y dedicación que se va poniendo en cada acción realizada.

## **2. HABILIDADES TECNICAS Y TEORICAS:**

Contar con ciertos Conocimientos Técnicos Básicos; no solo en lo que concierne a los elementos que unen a las personas del grupo, sino en organización, planificación, seguimiento y evaluación. Esto resulta importante a la hora de abordar las diferentes situaciones y, por supuesto, ganar respeto y brindar confiabilidad (uno consigo mismo y a nivel interno de la OLAT hacia el exterior)

El aprender es una actividad de por vida, las personas que desarrollan sus capacidades al máximo posible, para que la sinergia de este crecimiento, se materialicen en una OLAT líder, necesitan asumir un papel activo hacia el aprendizaje.

Para desarrollar esta visión de aprendizaje constante y útil para la comunidad, es necesario el desarrollo de la capacidad del “compartir saberes”, por lo que es necesario también contar con un espacio de aprendizaje mutuo, también organizado por todas y todos los socios.

**3. METODOS CONSCIENTES PARA LA RESOLUCION DE DIFICULTADES:** Existen muchísimos métodos útiles para la resolución de dificultades de todo tipo. Para que la OLAT cumpla con su papel de líder, es necesario contar con habilidades acentuadas en la resolución de dificultades de manera pacífica. Los inconvenientes siempre se presentarán, pero ante ellos, necesitamos contar con estrategias creadoras y creativas para afrontarlos y proponer alternativas para solucionarlos, siempre dentro del marco de los intereses comunes que les permiten considerarse como una comunidad.

**4. ACCION COMUNITARIA COHERENTE "Se predica con el ejemplo":** Toda OLAT líder, es ejemplo a través de sus acciones comunitarias. Uno de los compromisos de las OLAT es el cumplimiento de sus propósitos y la rendición de cuentas hacia la comunidad de forma clara, concreta y transparente, por lo que es muy importante reflexionar sobre lo que se puede hacer y lo que se compromete a hacer.

Para cumplir con esta característica, la OLAT, necesita hacer constantes revisiones de las capacidades, los logros... para ir ajustando cada vez con mejor resultado, los objetivos, con las metas y logros, es decir, hacer un verdadero esfuerzo para bajar a la realidad los sueños. Se sugiere no ser muy ambiciosos en los objetivos hasta no tener mucha claridad de lo que somos y podemos hacer. Una vez se tiene esta claridad, es fundamental que la OLAT, tenga también claridad de lo que la Comunidad quiere y tiene, y diseñar espacios de intercambio de ideas, experiencias, saberes... con la comunidad para diseñar juntos los planes y acciones a realizar, por ello, la OLAT, necesita tener un conocimiento al menos básico de herramientas o método/s concretos que impulsen la Acción Comunitaria (Organización, Resolución de Conflictos, Evaluación, etc.)

**OTRAS CARACTERISTICAS DE UNA OLAT LIDER COMUNITARIA**

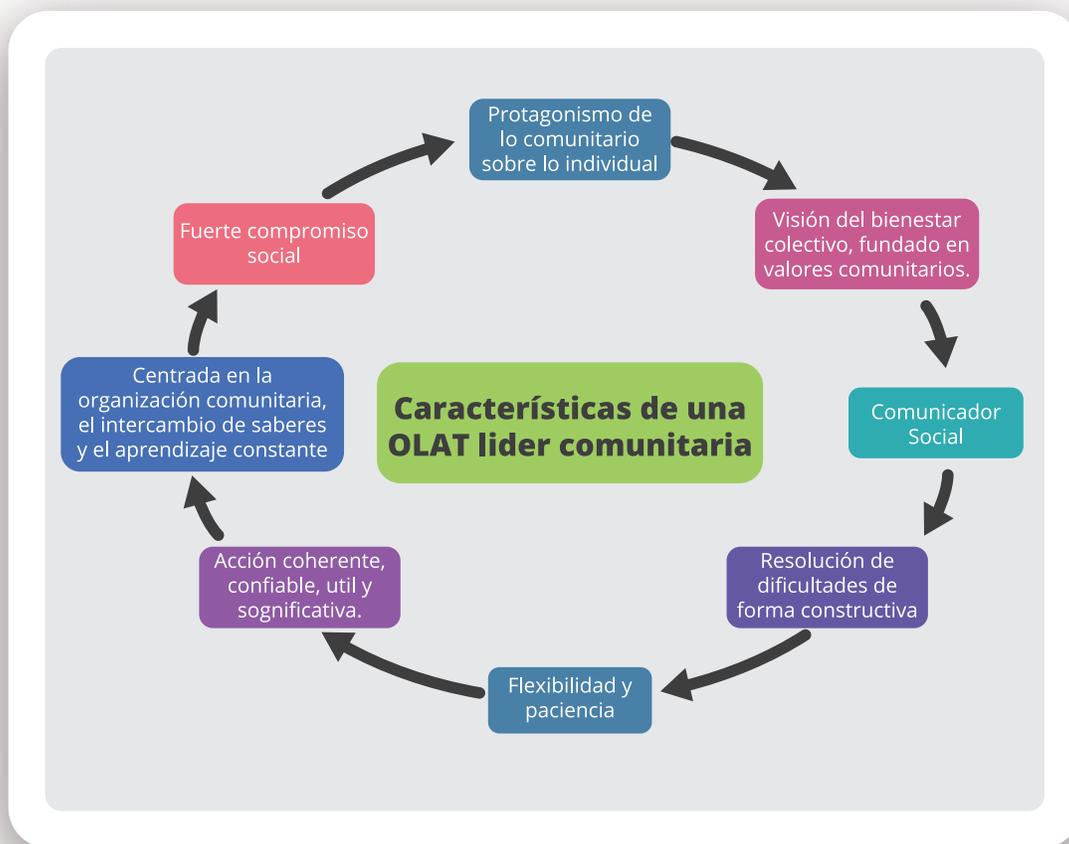


Diagrama 6. CARACTERÍSTICAS DE UNA OLAT LÍDER COMUNITARIA.

## **Acciones Sencillas para fomentar Liderazgo Comunitario:**

- La coordinación de las Asambleas Generales: se realizarán entre una mujer y un hombre (cada asamblea una pareja distinta)

En caso en el que una OLAT, solamente una persona tenga las herramientas suficientes para coordinar la Asamblea, será esta persona la que acompañe en una primera fase al resto de socios, hasta que todas y todos tengan apropiadas las herramientas y puedan coordinar de forma autónoma.

- Espacios rotativos de cuidado: Estos espacios se organizan en relación a las necesidades de cuidado externo de las y los socios, por ejemplo, cuidado de niñas, niños, ancianos y/o enfermos.

Si las o los socios tienen la responsabilidad de personas a su cuidado, no van a poder por estos motivos asistir de forma consciente a las acciones de la OLAT, entonces la OLAT necesita diseñar un espacio de cuidado rotativo, donde se contemplen las necesidades de todas y todos y se diseñe un organigrama de cuidado rotativo. Dicho espacio, aportará tranquilidad a la persona responsable y ofrecerá una herramienta de vinculación y apoyo comunitario.

## **Concepto 2: ORGANIZACIÓN INTERNA**

### **INTRODUCCION:**

Permanentemente, las y los habitantes nos encontramos realizando acciones importantes en nuestra organización, así como en nuestros territorios. La importancia de cualquier acción organizativa radica en el IMPACTO, que estas tienen, "EL IMPACTO SIGNIFICA CAMBIO".

En este sentido, existen algunas instancias que coadyuvan a lograr o facilitar diversas acciones organizativas indispensables para planificar, organizar, discutir, informar o evaluar, las diferentes y cotidianas actividades que realizan las diferentes comunidades organizadas.

Por otra parte, las instancias en donde se promueve una adecuada democracia, se convierten en el organismo máximo de participación inclúyete, a través de las cuales, se les da la posibilidad de que las proposiciones y recomendaciones de otras personas pueden ser escuchadas.

### **Asambleas Efectivas**

Las reuniones presenciales son actualmente el método que los equipos tienen para juntarse, compartir información, tomar decisiones y organizarse. Deberían de ser espacios creativos e interesantes al igual que productivos, pero lo cierto es que muchas veces acaban siendo aburridas e improductivas.

### **¿Qué se necesita tomar en cuenta para considerar a una reunión como efectiva?**

De acuerdo a Lorenzo y Martínez (2005), las siguientes peculiaridades son algunas de las características que permiten catalogar a una asamblea y/o reunión como efectiva, exitosa y productiva.

- a) Cumplir con calidad los objetivos y la misión para los que fue convocada la asamblea. Esto implica que se aborden todos los temas que fueron fijados en el orden del día, que se tomen las decisiones que estuviera contemplado tomar y, además, que haya garantías de que sean buenas decisiones (factibles y convenientes).
- b) Que haya una participación democrática: Que se escuchen y se tomen en cuenta todas las opiniones y sugerencias. Que cada cual tenga a su disposición toda la información necesaria completa, comprensible y bien entendida. Que las decisiones se tomen sin imposiciones ni coacciones. Que las decisiones se tomen preferiblemente por consenso y, si no es posible, por votación mayoritaria.
- c) Que las relaciones personales sean de cordialidad y cooperación: es decir, contar con un clima de trabajo agradable. Basado en el respeto mutuo. Donde se resuelven los conflictos de forma no violenta. Se

garantizada la confianza para abordar los temas y favorecer la comunicación y el acuerdo

Las reuniones deberían ser espacios de co-creación productivos e inspiradores.

### ¿Cómo podemos activar reuniones significativas?

Es hora de averiguar algunas estrategias para crear reuniones que valgan la pena, es decir, que sean productivas y efectivas para las OLAT.

Preparación de la reunión.

1. Trabajo previo: Es importante llegar a la reunión con ideas previas sobre las cuestiones a tratar. Preparar los temas consiste en garantizar que los asistentes no sólo conozcan los temas a tratar, sino que también este conocimiento esté fundamentado y contrastado lo más que se pueda, para propiciar que las decisiones que se tomen sean las más acertadas. Preparar la reunión con antelación y clarificar el objetivo de la reunión te ayudará a estar más presente en la reunión. Entonces se recomienda:

- a) Realizar una agenda de la reunión y respetarla.
- b) Tener claro lo que se hablará y calcular el tiempo para cada tema.
- c) Definir un objetivo claro y comunicárselo a los participantes tanto antes de la reunión, como al principio de la misma. Esto es importante para tener una reunión efectiva: Si los participantes no tienen claro por qué están en la reunión, difícilmente estarán presentes y difícilmente se cumplirá el objetivo. En cambio, una intención clara, evita desvíos en la conversación, se utiliza mejor el uso del tiempo y aumentan las probabilidades de lograr el objetivo.

## 2. Convocatoria

a) La convocatoria se hará con suficiente antelación, incluyendo el orden del día. Es conveniente que, las y los asistentes tengan en claro: ¿Cuándo va a ser la reunión?, ¿En dónde será?, los puntos a tratarse, el orden, el tiempo que se estima que durará y las tareas necesarias antes de la reunión.

b) Convoca a las personas correctas. No es necesario que todas las personas de un equipo asistan a cada reunión. Si en la reunión hay personas a las que realmente no les interesa ni les es útil estar ahí, se distraerán y no estarán presentes, fastidiando así el clima de la reunión.

También, un error clave suele ser no invitar a todos los actores que están involucrados en el proyecto o que les afecta de alguna manera. No incluirles en las reuniones, es desperdiciar su punto de vista además que puede traer conflictos en el futuro. Por ello, es importante contar con la participación equilibrada de hombres y mujeres, pues de esto también dependerán el o los tipos de acuerdos a los que se lleguen.

## 3. Orden del día:

a) Entre todas/os se deberían elegir a un moderador y un relator de la reunión. El primero, como su nombre lo indica, su principal actividad es la de moderar las participaciones entre los integrantes, además de, dar algunas sugerencias y generar preguntas estimulantes para intervenir si otras no lo hacen. Esto con el objetivo de mantener la dirección de la reunión. El segundo, apoyará en la toma de toda información u opinión que sea de relevancia para el colectivo.

b) Idealmente se recomendaría que, en cada punto del orden del día se especificará para cada tema su objetivo y el procedimiento que se va a emplear,

junto con el tiempo estimado de duración.

c) Hay que priorizar asuntos, agruparlos (si están relacionados) y dividirlos (si en un mismo tema se necesitan soluciones muy diferentes para cada aspecto). Esto generaría una mejor organización de las ideas al momento de proponer tareas y analizar los acuerdos.

d) Debe estar abierto a que se incluyan otras propuestas de temas a tratar. Una opción es dedicar siempre un punto final de "varios". Otra es abrir un pequeño lapso de tiempo al principio para que se propongan temas para incluir en el orden del día y decidir en ese momento si se pueden abordar ese mismo día o se deben pasar para la próxima reunión.

e) Es conveniente empezar con algo fácil de resolver, seguir con los temas más difíciles, extensos o importantes, y acabar con algo sencillo y corto.

#### 4. Tiempo de duración

a) Empezar y acabar a tiempo. Un problema muy grave en las reuniones de los equipos es la falta de puntualidad. Algunos llegan a tiempo, y tienen que esperar a que los demás asistentes se den presencia. Aspectos que pueden generar un ambiente negativo previo a la reunión. Por ello, es importante definir entre todas/os el tiempo de inicio y el de finalizar la reunión, y cumplir con este acuerdo, para que todo fluya de manera ordenada.

b) Es responsabilidad de todas/os los participantes que las reuniones empiezan y acaben a tiempo. Puede que al principio las reuniones empiecen con muy poquita gente, pero cuando vean que no se les espera, empezaran a llegar a tiempo a las reuniones.

#### 5. Actitudes positivas personales durante la reunión.

a) Respeto en la participación de los demás compañeros/as: es importante estipular en colectivo, cuanto tiempo máximo hablara una persona. En esto, es importante que todas/os los participantes estén presentes en este tiempo, mente y espacio. Si estas realizando otras tareas mientras estas en la reunión, estás con prisa o preocupado por otra cosa no estarás verdaderamente presente en la reunión. Sin presencia es imposible que las reuniones sean de calidad, es necesario que todos estén aquí y ahora.

b) Es indispensable, desarrollar una actitud de escucha activa del resto de asistentes, escuchando y comprendiendo las posiciones de los demás, haciendo el ejercicio de ponernos en el lugar del otro.

c) Es fundamental fomentar la participación creativa de todas/os incorporar los puntos de vista de todos. Por eso, es imprescindible visualizar y evitar que alguien domine o controle la conversación. Ya que la gente se suele cansar de las reuniones en las que solo hablan algunos individuos y monopolizan la conversación. Eso puede ser un factor negativo no solo para la reunión, sino que es un reflejo de la situación de la OLAT.

a) Invitar y estimular a otras personas que intervienen poco, para que expresen su sentí-pensar, ceder el turno cuando se estima que es más interesante escuchar a otras y atendiendo a quien habla. Es decir, de lo que se trata es de democratizar la conversación.

6. Definir ciertos acuerdos: Es importante que todas las reuniones sean efectivas participativas y hasta agradables. Por ello, de manera colectiva, quizás, fuese importante proponer algunos acuerdos para que estas fluyan de manera eficaz, tratado de que a futuro estas que se conviertan en parte de la cultura de las reuniones.

Algunas posibles sugerencias de acuerdos son:

- a) Respetar el horario de trabajo y los tiempos que se nos den para las actividades.
- b) Cumplir con las tareas acordadas y la puntualidad.
- c) Utilizar los celulares o dispositivos electrónicos solo en caso de emergencia o fuera de las reuniones.
- d) Esperar el turno para participar y respetar a los demás cuando lo hacen. Ser unos correctos escuchas.

7. Orientemos nuestro objetivo de principio fin

- a) Focaliza en la acción. El objetivo de las reuniones no solo es hablar y hablar, y estar en una interminable plática que no llega a nada. Focalízate a llegar al objetivo, que suele ser tomar decisiones o generar nuevas propuestas. Por eso, al final de la reunión, quizás, fuese importante hacer un resumen de lo ocurrido y orientar a la acción, definiendo cuales son los próximos pasos, concretando el responsable y los plazos para llevarlo a cabo.
- b) Las reuniones podrían ir orientadas a la acción para que no sean interminables charlas sin conclusiones. En el desarrollo de la reunión, se requiere ir tomando acuerdos en cada punto, para al final de todo, presentar los aspectos más relevantes, los cuales serán consensados por los asistentes. Esto servirá para definir algunas futuras tareas.
- c) Uno de nosotros guía la reunión, por último, pero no por eso menos importante, es preciso recordar que una de las personas asistentes a la reunión, puede ser la persona encargada de diseñar el plan de reunión, guíe y la

facilite. Esto no quiere decir que esta persona imponga su opinión y guíe la reunión para conseguir lo que quiere. Sino que está se encargara de que los demás principios u objetivos se cumplan. De empezar y acabar a tiempo. Lo más relevante, que la información recabada sea producto de la inclusión de todas las opiniones y aspiraciones de las y los participantes.

Cuando hay una persona encargada de que todas estas premisas se cumplan, es mucho más fácil que verdaderamente se lleven a cabo reuniones productivas.

Finalmente, tomando en cuenta todo lo anterior. Los tipos de reuniones que, quizás, se pudiesen desarrollar dentro de las OLAT's son:

- a) Reuniones o asambleas de planeación: Se propone que estas se realicen a inicio de cada año. El objetivo será organizar, planear y proponer las distintas actividades a realizarse. Aunque esta será para proponer las actividades, la agenda que se diseñe, no estará cerrada a ser modificada durante el transcurso.
- b) Asambleas generales: este tipo de reuniones se convocan a todos/as los integrantes. El objetivo, pudiese ser, informar a cada uno lo que se hizo en cada equipo/comisión de trabajo y hacer acuerdos colectivos (Esto es la columna vertebral de la OLAT). En este punto, es de relevancia fomentar una retroalimentación por parte de los escuchantes, ya que contribuirá para enriquecer el trabajo de cada uno (una) esté realizando.
- c) Reuniones de los equipos/comités o... de trabajo: El proceso será realizar reuniones periódicas con el fin de generar las sinergias que fomentarán el cumplimiento de los objetivos planificados, el diseño de herramientas para la ejecución de las acciones. Dada la necesidad de optimizar los recursos (humanos y financieros del colectivo), se deberá priorizar la realización

de reuniones en días en donde todos/as tenga la disponibilidad.

- d) Reuniones/encuentros de corazón a corazón: donde trabajar lo psicosocial (necesitamos dar lugar a estos espacios, si queremos que esto funcione. no sirve solo preguntarse al inicio cómo nos sentimos, sino buscar espacios específicos para hablar de ello).
- e) Reuniones con los grupos con los que se trabaja.

Como pudimos darnos cuenta, las reuniones efectivas son posibles, ahora Está en sus manos generar espacios de comunicación verdadera, donde además de lograr objetivos, acuerdos o acciones concretas, salgamos más conectados/as, realizados/as y valorados/as.

La evaluación como elemento de mejora continua

Evaluar la forma en que se desarrolló una reunión es un ejercicio de reflexión sobre la práctica, nos ofrece muchas posibilidades de conocer mejor nuestras reuniones y dirigir las de la forma en que más nos satisface (Lorenzo y Martínez, 2005). Este paso consiste en hacer un proceso de recapitulación del trabajo efectuado durante la asamblea, tanto a nivel colectivo como individual, reconociendo ventanas de fortalezas, debilidades y oportunidades, para que de algún modo se vaya mejorando la práctica de las asambleas (Cruz, 2013).

La evaluación de cada reunión debe hacerse al finalizar los otros temas abordados, preferiblemente sin dejarla para otro momento u otro día, ya que vamos a olvidar muchos datos significativos.

Lorenzo y Martínez (2005) señalan que existen algunos aspectos a tomar en cuenta para analizar los procesos de evaluación, ya sean de nuestras asambleas o diversas reuniones.

### **¿Para qué nos servirá la evaluación?**

- a) Identificar las carencias, los aciertos y también las mejoras con respecto a otras

ocasiones.

- b) Poner en común y contrastar las percepciones de todo el grupo.
- c) Hacernos de «espejo» donde podamos ver cómo nos comportamos en las reuniones

### **Métodos de evaluación**

Para facilitar la evaluación puede ser útil que de manera colectiva se propongan a una o varias personas (de la OLAT) como observadoras de la reunión, guardándose de participar activamente en la asamblea y anotando (concienzudamente) todo lo que están observando del transcurso de la misma, para después «devolverle» esta información a todo el grupo. Posteriormente, en la evaluación el resto de participantes expresará también sus opiniones, donde dará a conocer sus percepciones encontradas.

No obstante, en situaciones en donde no hubo observadores, existen herramientas como los cuestionarios-guía que pueden ser cubiertos individualmente para después ser contrastados en común. La elaboración y utilización de este tipo instrumentos facilitan la apertura de variadas expresiones.

#### **a) Cuestionario guía**

Las cuestiones aquí formuladas sirven como guía para la evaluación el desarrollo e impacto de las reuniones y asambleas. Esto es una sugerencia que puede ser modificada, complementada o sustituida por otras cuestiones que sean consideradas de interés para la evaluación. Intentaremos discutir las cuestiones primero de manera individual y después entre todas/os. Es conveniente tomar notas de los aspectos que vayan saliendo.

Puede ser desde preguntas abiertas, con opciones múltiples o cerradas. Por ejemplo

<b>Cuestionario guía "preguntas abiertas" para la evaluación de reuniones o asambleas</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>
Resultados	1. ¿Hasta dónde hemos llegado? 2. ¿En qué medida entendimos lo que estamos tratando de hacer? 3. ¿En qué medida entendimos cómo lo estábamos haciendo? 4. ¿En qué medida nos ha faltado información?
Atmósfera grupal	5. Libre o inhibida 6. Cooperativa o competitiva 7. Amistosa u hostil 8. Otros comentarios
Motivación y unidad	9. ¿Estuvimos todas igualmente interesadas en el trabajo? 10. ¿Se mantuvo el interés o disminuyó? 11. ¿En qué medida se sintió el grupo unido por una meta común? 12. ¿En qué medida supimos subordinar los intereses individuales a la meta común?
Participación y contribuciones	13. ¿La participación fue general o se redujo a pocas personas? 14. ¿Las contribuciones estuvieron enfocadas o dispersas? 15. ¿Respondían a una buena escucha o eran impulsivas? 16. ¿Buscaban soluciones o ponían dificultades?
La persona facilitadora. ¿En qué medida...?	17. ¿Se ha preocupado de que todo estuviera en condiciones antes de empezar? 18. ¿Se ha asegurado de que los objetivos sean entendidos y compartidos? 19. ¿Ha mantenido el grupo centrado en su tarea? 20. ¿Ha utilizado técnicas de trabajo diversas y apropiadas para cada situación? 21. ¿Ha utilizado una comunicación asertiva y no violenta? 22. ¿Se ha asegurado de que todos (as) los (as) asistentes hayan podido expresarse y dar su opinión? 23. ¿Ha considerado las situaciones personales y su influencia en la reunión?



<b>Cuestionario guía "preguntas cerradas", para la evaluación de reuniones y/o asambleas</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Tuvo con suficiente antelación n la convocatoria		
¿Estaba claro el orden del d a?		
¿Estaban claros para todo el mundo los objetivos de la reunión?		
¿Hubo una buena preparación de la reunión?		
¿Se analizaron suficientemente los temas tratados?		
¿Hubo un buen flujo de información entre los asistentes?		
¿Participo activamente todo el mundo?		
¿Hubo sondeos y ruedas de opiniones?		
¿Fueron escuchadas, recogidas y tomadas en cuenta todas las opiniones?		
¿Se respetó el turno de palabra?		
¿Hubo monopolios de palabra?		
¿Hubo algún conflicto que ocasiono ataques personales?		
¿Hubo una buena implicación con los temas y compromisos finales?		
¿Fueron bien expuestas y aplicadas las distintas técnicas de participación?		
¿El resultado de la reunión fue satisfactorio para todos los asistentes?		
¿Valoras positivamente esta reunión?		

Como vimos en las tablas anteriores, los cuestionarios para la evaluación pueden ser tan amplios y tan sintéticos a la vez. No obstante, de lo que realmente se trata es de recoger los principales impactos de la reunión, mismos que nos permita obtener un alto grado de autoconocimiento, que, por lo tanto, sean una guía para la mejora de nuestras acciones.

Es de importancia señalar que, no siempre tenemos que abordar la evaluación de forma tan extensa, ya que la dinámica de nuestro grupo va a ser, a grandes rasgos, muy parecida de una reunión a otra y, si tenemos reuniones frecuentes, podemos sobrecargarnos de evaluaciones, las cuales no siempre aportaran información nueva.

En este sentido, derivado de las propuestas presentadas anteriormente, dos aspectos se pueden destacar para evaluar reuniones frecuentes.

#### **Aspectos Formales:**

- Evaluar si se cumplieron los objetivos de la reunión y en qué porcentaje.
- Evaluar material de apoyo utilizado y/o entregado a los participantes.
- Verificar asistencia y pertinencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes.
- Verificar si se cumplieron los horarios estipulados y las normas.
- Evaluar el desempeño de quien dirigió la reunión (a través de autorreflexión y/o solicitando una retroalimentación a algunos de los participantes):
- Evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en la reunión anterior, si corresponde.
- Verificar que se tomaron y aprobaron decisiones.
- Analizar el grado de participación de los miembros del grupo y clima de la reunión.
- Identificar aprendizajes y posibles acciones de mejora.

#### Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es una de los puntos más importantes de toda organización. En gran medida es lo que marca el carácter de un grupo y la forma en la que se gestiona. Hay organizaciones autoritarias donde el jefe o un grupo de directivos toman decisiones por todas las personas sin contar con la opinión de los demás. Por otro lado, también hay organizaciones democráticas donde las decisiones son tomadas por todas las personas presentes.

A la hora de toma de decisiones lo importante es que el proceso sea consensuado, participativo e inclusivo, que atienda a las principales necesidades e integre los puntos de vista de todos/as los miembros en un acuerdo que resulte satisfactorio y, a la vez, eficaz.

En todas las sociedades, comunidades, colectivos y familias existen momentos y situaciones que exigen la toma de decisiones de manera colectiva, éstas pueden realizarse por consenso o mediante una votación. Cuando tomamos parte de una decisión colectiva la responsabilidad es solidaria y compartida entre todos/as los/as participantes. Por eso es importante que en estas situaciones se lleve a cabo un análisis bien estructurado e informado de la situación y de todas las opciones y consecuencias.

Desde nuestra escuela, sugerimos que las OLAT sean organizaciones que tengan un método inclusivo, capaz de acoger todas las voces, especialmente las voces minoritarias, o con dificultades para hacerse oír; y también un método eficaz, capaz de conseguir resultados y hacer que el grupo avance en la consecución de su Misión y objetivos.

La toma de decisiones por consenso es uno de los procedimientos más adecuados para asegurar el equilibrio de poder y dar cabida a las voces minoritarias, por eso es uno de los más utilizados por grupos de iguales, esto es, grupos en los que todos/as los/as integrantes disponen del mismo poder a la hora de decidir. Esto es de mayor complejidad, en los casos

más difíciles donde el objetivo de tomar la decisión por consenso tenga una justificación mayor, mientras que en los casos más fáciles no importaría demasiado decidir a partir de la votación mayoritaria.

La justificación para la utilización del modelo del consenso está dada por las siguientes características:

- a) Con ello se evita el conflicto: evita que el proceso de la toma de decisiones deje sembrados conflictos no resueltos.
- b) Se toman mejores decisiones: aumenta los esfuerzos para buscar soluciones posibles que sean eficaces a la vez que satisfacen a todas las personas; por lo tanto, favorece la búsqueda de mejores decisiones.
- c) Hay una mayor integración del grupo: evita la traducción del proceso en un juego de ganadores (mayoría) y perdedores (minoría), que atenta contra la integración grupal.
- d) Existe mayor implicación: favorece la implicación de todo el colectivo en las tareas y responsabilidades que se derivan de la decisión tomada.
- e) Mayor reflexión: más análisis en diversos temas antes de tomar una decisión. Es una forma más integradora.
- f) Crea y refuerza la confianza, la cooperación y el respeto. La búsqueda de entender al otro.
- g) Incrementa la posibilidad de decisiones novedosas, mejores y más creativas (pensamiento colectivo).
- h) Fomenta el interés en la puesta en práctica. Todos estamos incluidos.

La complejidad de muchas de las decisiones que un grupo podría tomar aconseja recurrir a métodos decisorios participativos con todas las partes implicadas presentes, capaces de extraer la sabiduría colectiva del grupo.

Se distinguen tres tipos de decisiones diferentes, en función del alcance e importancia de las tareas sobre las que es necesario decidir:

- **Estratégicas:** Se decide sobre objetivos generales, estrategias a largo plazo, medios y recursos para conseguirlos.
- **Organizativas:** Se decide sobre cómo organizar los diferentes aspectos y actividades del grupo, cómo llevar a cabo los proyectos que surgen como parte de objetivos generales, lo que incluye cómo se asignan personas y recursos a determinadas tareas. El objetivo es la eficiencia en los resultados, la satisfacción personal y la cohesión grupal.
- **Operativas:** Se decide sobre todo aquello que surge en el funcionamiento diario de un grupo, en la realización de sus tareas y actividades.

Es recomendable buscar una gran participación y acuerdo en las decisiones estratégicas y aligerar la toma de decisiones operativas, dejando la decisión en manos de la persona o personas responsables.

Todo grupo, quizás, podría utilizar el método de toma de decisiones que sea más adecuado a sus valores y funcionamiento. El cual le permita conseguir el mayor compromiso por parte de sus integrantes. De nuestra parte, nosotros recomendamos a las OLAT tomar sus decisiones en modo de consenso, al menos las decisiones estratégicas e importantes, ya que consideramos que es la manera más democrática y justa de tomar decisiones.

Siete pasos en el proceso de toma de decisiones por consenso

El tomar decisiones claras consensuadas con respecto a las cuestiones básicas del poder y del proceso mismo que vive un grupo, puede convertir colectivo de personas diversas en una comunidad fuerte, estable y llena de amor (Diagrama 7).

En la toma de decisiones, las ideas o propuestas se introducen, discuten y se revisan cuanto sea necesario antes de llegar al momento de decidir. De acuerdo a las aportaciones de Lorenzo y Martínez (2005), existen siete pasos dentro del proceso de decisión consensuada colectiva. Ver Diagrama 7

1. Definición del tema: Se sugiere sea breve, sopesando el interés del grupo y dejándolo estar si no hay interés. Se busca prioritariamente que todos/as estamos de acuerdo en abordar el problema ahora. Sin embargo, es necesario preguntarnos ¿Todos/as disponemos de la información necesaria?
2. Significación emocional del tema por los asistentes: Todo conflicto o tema nuevo involucra sentimientos, inquietudes, miedos. Si todos/as vamos a tomar una decisión colectivamente y a asumir luego responsabilidades, es importante que sepamos cómo afecta el asunto a los sentimientos de cada cual.
3. Búsqueda y creación de posibles soluciones: Es fundamental la participación creativa de todos/as. Es importante evitar la pasividad en los/as participantes y motivar su creatividad. Hay métodos para contrarrestar aspectos negativos y, aflorar aquellos que nos serán de utilidad para una toma de decisión eficaz.
4. Selección y síntesis de las propuestas: Expuestas todas las ideas, se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas, etc. Hay que esforzarse en incorporar los puntos de vista de todos/as. Es recomendable trabajar en grupos pequeños y que alguien escriba o formule la síntesis de los principales acuerdos.
5. Consentir: Puede haber algunos detalles que no me gusten, pero apoyo la decisión con todas sus consecuencias. Porque entiendo que es la decisión que más va a hacer crecer al grupo.

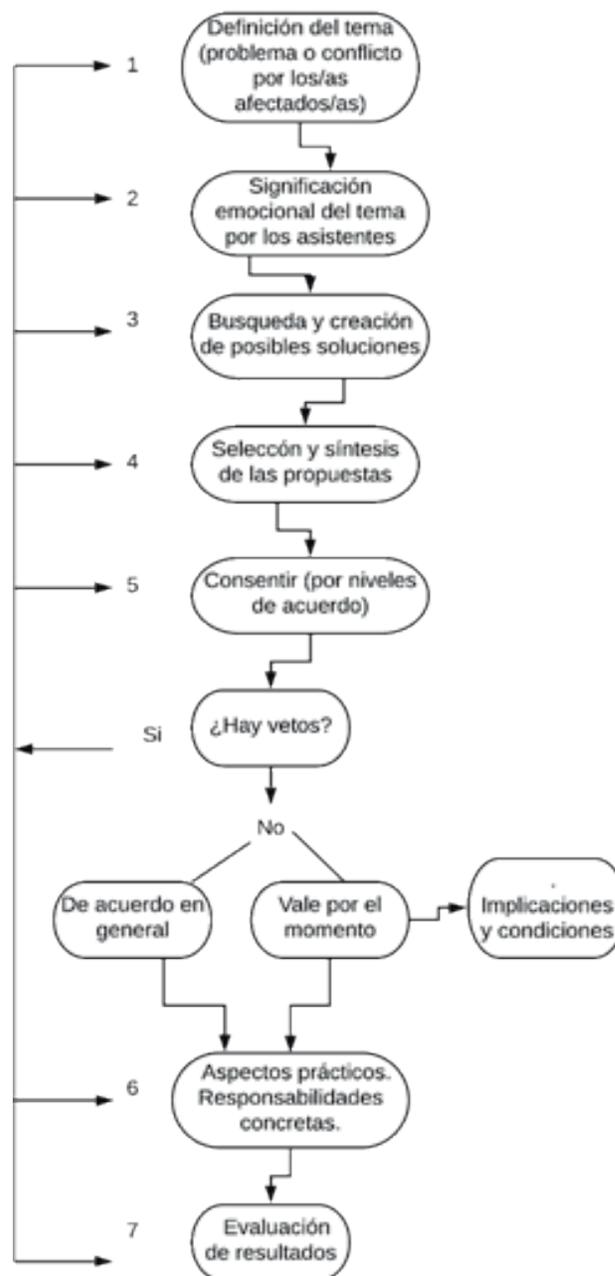


Diagrama 7. PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO



- Hay vetos: SI; Esta medida evita que se siga avanzando con la toma de decisión, por lo menos por un tiempo. Vetar una decisión es algo serio que sólo se hace cuando realmente se crea que aceptar la propuesta pendiente implica una violación de los valores, la ética o la seguridad del grupo en su conjunto.
6. Aspectos prácticos, responsabilidades concretas realización: Designar tareas para poner en marcha los acuerdos.
  7. Evaluación de resultados: Después de todo el proceso, es importante realizar una valoración sobre la forma de llevar acabo la toma de decisiones. Esta no debe dejarse solo a nivel individual o personal aislada. De lo que se trata es de hacer un análisis de los resultados de manera conjunta.

## ojo



Es importante dar o buscar alternativas para obtener la opinión de todos/as, porque al inicio de este proceso puede haber personas que no se atrevan a decir su objeción. Para ello, se necesita buscar estrategias creativas para saber esto, no solo a través de preguntar, esto solo funciona en grupos con mucha confianza. Sin embargo, no es funcional en espacios donde las personas (principalmente mujeres) sufren discriminación o simplemente se le ha negado el derecho a su libre expresión.

Existen algunos métodos para que afloren las opiniones:

- Trabajo en grupos pequeños.
- Juegos.
- Ruedas de opiniones.
- Lluvia de ideas.
- Evitar los juicios mutuos salvo para sugerir mejoras.

Finalmente, la intención del consenso no es solo resolver pacíficamente todas las preocupaciones y conflictos. Su intención también es, llegar a un acuerdo donde todas las personas sean escuchadas, donde se ofrezcan alternativas y se decida una que sea la más útil y significativa para la OLAT. Esto significa que, todas las personas puedan vivir tranquilas con esa decisión, aunque no sea la que ella dijo. Que se aprenda a ceder los intereses personales en beneficio de lo colectivo. Es un ejercicio de humildad muy elevado.

### Concepto 3: ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS OLAT

Se entiende por género la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades producto de un largo proceso histórico de construcción social, de desigualdades y jerarquías entre varones y mujeres quienes se encuentran en relaciones de poder asimétricas (Burin y Meler, 2010).

El género jamás aparece en su forma pura, se entrecruza con otros aspectos fundamentales de la cultura como la historia familiar, las oportunidades educativas o el nivel socioeconómico.

Explorar el tema del género en el estudio de las organizaciones latinoamericanas representa una valiosa oportunidad para adentrarse en el juego de las inequidades producidas por un modelo patriarcal (Conell y James, 2005), basado en una división sexual del trabajo dentro de un sistema económico capitalista,<sup>1</sup> en que se le asigna socialmente al varón el papel de proveedor, emprendedor e intrépido, mientras que a la mujer, en su caracterización de frágil, sumisa e indefensa, le es asignado un lugar en la esfera doméstica, donde su principal ocupación es procurar el bienestar de los otros antes que el propio. La consecuencia inmediata de este imaginario social recae en la reproducción de una serie de estereotipos que se expresan de diversas formas. El principal corresponde a la idea de que las mujeres no tienen cabida en los trabajos “de hombres”, ya que, para ocupar

ciertos puestos, tradicionalmente asignados a varones, deben demostrar una gran capacidad para ser aceptadas. Llegan a ser excluidas aun demostrando sus conocimientos.

No basta con conocer los ámbitos donde mayoritariamente varones y mujeres se expresan e interactúan, espacios “de la normalidad” Se requiere también conocer esas zonas oscuras y límites de la sociabilidad, sobre lo que da miedo y produce dolor pensar. Teresita de Barbieri (1993)

Para comprender las consecuencias de estas reglas de operación del mundo laboral moderno es necesario acercarse a la configuración de los aspectos de expresión colectiva de las subjetividades. Es decir, aproximarse a la interpretación de cuáles son las condiciones de heterogeneidad en donde hombres y mujeres transitan en estos espacios sociales denominados organizaciones. El problema central no radica en la diferenciación sexual, sino en cómo se operativiza la dominación masculina (Connell, y James, 2005)

Los elementos sociales de construcción del género están acotados sociohistóricamente, ligados no a un sustrato biológico sino a relaciones sociales y de cultura que se expresan en prácticas económicas y políticas que albergan desigualdades.

Comprender las acciones de los hombres como el sexo dominante en las organizaciones, exige buscar articulaciones novedosas orientadas por la forma como se construyen en el trabajo las masculinidades que excluyen. La estructura se perpetúa hasta convertirla en la base que naturaliza las diferencias.

La posición de los individuos en las organizaciones es un reflejo de las normas y reglas que socialmente han sido aceptadas.

Las creencias sobre capacidades y valores por sexo, así como la construcción simbólica y el imaginario social del contexto, se expresan en conductas misóginas y de homofobia que definen la masculinidad<sup>5</sup> (Domínguez, 2013) y que utilizan un lenguaje que no es neutral,

genéricamente hablando (Fernández 2012).

**Tanto las relaciones de poder como las asimetrías y las estructuras organizacionales patriarcales se expresan en:**

- a) Toma de decisiones.
- b) Participación de la mujer para ascender a puestos clave
- c) Configuración de la cultura organizacional
- d) Reconocimiento de la hegemonía masculina en la dinámica organizacional
- e) Estructuras jerárquicas ciegas al género.

Un estudio sobre la importancia de las estructuras patriarcales en la cultura mexicana debe incluir los mecanismos individuales y de socialización en las representaciones artísticas de la masculinidad, la estructura de las normas que determinan el comportamiento considerado como adecuado y el control de los cuerpos, el estudio del machismo y la violencia que lo acompaña, así como las justificaciones ideológicas contra la homofobia, la misoginia y la homosociedad (Domínguez 2013).

Las asimetrías laborales no se aminoran con impulsar una mayor participación de la mujer en puestos clave de decisión; se contrarrestan en la medida en que se indague en la composición del modelo masculino dominante que cotidianamente se recrea y refuerza.

El enfoque de género es fundamental para mirar la realidad social y elaborar proyectos que no reproduzcan roles y estereotipos asignados a mujeres y hombres. Porque con los Proyectos buscamos transformar las condiciones de desigualdad.

El empoderamiento de las mujeres es un proceso por la equidad que también libera a los hombres. Contribuye a reducir el obstáculo del machismo. Los hombres pueden liberarse de los roles de opresión y de explotación, así como estereotipos de género que limitan su desarrollo personal. Fuente: Aguilar, L. Castañeda y Salazar. 2002.

Los estereotipos son creencias sobre colectivos humanos que se crean y comparten en y entre los grupos dentro de una cultura determinada. Los estereotipos sólo llegan a ser sociales cuando son compartidos por un gran número de personas dentro de grupos o entidades sociales (comunidad, sociedad, país, etc.). Reflejan las creencias populares sobre las acciones, roles, rasgos, características o atributos que caracterizan y distinguen a las mujeres de los hombres. Son las imágenes culturales que se asignan a los sexos. Fuente: INMUJERES. 2008 Glosario de género. México, D.F.

La perspectiva de género es una herramienta de análisis que permite observar cómo las desigualdades de género influyen en las oportunidades para hombres y mujeres y en situaciones de discriminación que pueden emerger.

Perspectiva de género no es un componente del proyecto, sino que es un proceso transversal a todo el ciclo de vida del proyecto.

Muchas veces se tiene la creencia de que para que un proyecto incorpore perspectiva de género tiene que estar dirigido sólo a mujeres. Sin embargo, esto no indica que la iniciativa incorpore este enfoque.

Recuerda que la perspectiva o enfoque de género es incorporado cuando son consideradas las necesidades y diferencias de mujeres y hombres, además de su participación en las soluciones al problema que les afecta.

La perspectiva de género es pertinente de aplicar no solo a proyectos cuyo desafío principal sea abordar la igualdad de género, sino también a cualquier tipo de iniciativas, ya sean ambientales, deportivas, urbanas y otras acciones que busquen mejorar la calidad de vida de las comunidades, considerando que todas las acciones dirigidas a un colectivo afectarán de distintas formas a hombres y mujeres.

El uso de lenguaje es muy importante al

momento de diseñar y ejecutar un proyecto. Muchas veces, al hablar o escribir, ocupamos palabras en masculino para dirigirnos y describir una situación en la que participan hombres y mujeres o niños y niñas, esto genera una invisibilización que afecta y perpetúa la desigualdad de género. Reiteradamente se utiliza el genérico masculino para hablar sobre temas sociales y culturales, rescatando solamente la experiencia masculina (CNCA, 2016) Es por eso por lo que es preferible utilizar palabras neutras o evidenciar a hombres y mujeres al comunicarnos.

### **Ejemplo:**

“Los beneficiarios del proyecto serán los niños de 4to básico del Liceo Mixto de la comuna Villa Hermosa” // “Las personas beneficiarias del proyecto serán los niños y niñas de 4to básico del Liceo Mixto de la comuna de Villa Hermosa”

- Ya desde el título se puede estar implementando la perspectiva de género.

### **La participación como camino hacia el empoderamiento de hombres y mujeres:**

- Podemos definir la participación como “la capacidad real, efectiva del individuo o de un grupo de tomar decisiones sobre asuntos que directa o indirectamente afectan sus actividades en la sociedad y, específicamente, dentro de la institución donde trabaja” (Gyarmati).
- La participación requiere del reconocimiento de la diversidad y de las divergencias de intereses. No se deben interpretar como impedimentos, sino que pueden ser elementos dinamizadores y fortalecedores.
- La participación implica diferentes niveles de compromiso y supone diferentes formas de participación. No todos/as pueden hacer todo, esta diferencia no debe generar discriminación.
- La participación implica una negociación permanente entre distintos intereses y

saberes (tanto técnicos como populares).

- La participación impulsa el ejercicio de poder en los participantes, transforma situaciones, propicias, alianzas, procesos organizativos, de identificación y de autoestima. La participación genera participación.
- La participación de las mujeres es insoslayable para garantizar logros en la búsqueda de la equidad.
- Es de vital importancia contemplar las necesidades de capacitación requeridas para una participación plena.

La participación al igual que el empoderamiento es parte de un proceso de deconstrucción de las relaciones de poder entre los géneros, la participación debe ser considerada como un tema crucial para el desarrollo de proyectos y programas.

Es un proceso social por medio de cual los distintos actores de una población, en función de sus intereses propios (clase, grupo, género, entre otros), intervienen directamente y por medio de sus representantes en la marcha de los distintos aspectos de la vida colectiva.

Es una condición necesaria de la ciudadanía puesto que una persona se considera ciudadana cuando tiene la potestad de influir en los procesos que afectan de manera directa o indirecta su propio destino.

La información es un elemento fundamental para que los actores sociales defiendan con mayor eficacia su derecho a participar de una manera favorable a sus intereses y necesidades. Dentro de un proceso de participación un elemento central lo constituye los mecanismos de toma de decisiones, por lo que no es suficiente estar integrado o integrada en procesos colectivos, sino ser sujetos y sujetas que toman decisiones que tiene la posibilidad de transformar los hechos concretos.

La gestión es interpretada como el nivel más alto de participación, supone que los actores

sociales, poseen competencias y los recursos para la conducción de procesos y actividades.

Las actividades que buscan empoderamiento y la participación de las poblaciones con las cuales trabajamos son fundamentales para promover la perspectiva de género en el desarrollo y el compromiso del trabajo por la equidad. Ambos términos los escuchamos frecuentemente en el discurso de las agencias de desarrollo y con frecuencia, son mal comprendidos y utilizados

## **EMPODERAMIENTO PARA EL TRABAJO DE GÉNERO:**

El empoderamiento es la toma de conciencia de las potencialidades existentes y de la discriminación de género. Cobra relevancia en la lucha por la equidad entre hombres y mujeres en tanto es una estrategia fundamental para generar y consolidar los procesos de ciudadanía, emancipación, y crecimiento personal y colectivo.

El término “empoderamiento” se empieza a utilizar en el campo del desarrollo humano debido al interés por superar la marginación de las mujeres y por incorporar la perspectiva de género articulando desarrollo y equidad. Con él se insiste en la necesidad que tienen las mujeres (como agentes políticas) de acceder al poder y dejar de ser uno de los colectivos con menor oportunidad de incidir en las decisiones que les afectan diariamente.

A través del “empoderamiento”, las personas y los grupos conquistan tres tipos de poder:

- **SOCIAL:** información, conocimientos, acceso a las redes sociales y a recursos financieros
- **POLÍTICO:** acceso a los procesos democráticos de toma de decisiones que les afectan.
- **PSICOLÓGICO:** toma de conciencia del poder que individual y colectivamente tienen las mujeres. Se alcanza mediante la autoestima personal y la recuperación de la dignidad como personas. Por tal motivo

el “empoderamiento” de las mujeres es no sólo un proceso personal y colectivo, sino también el resultado de dicho proceso.

#### **Concepto 4. “COLABORACIONES, REDES Y ALIANZAS COMUNITARIAS PARA LA ACCION TERRITORIAL”**

Ahora que están a punto de ejecutar o están ejecutando sus primeros proyectos, es importante parar a reflexionar colectivamente sobre el objetivo de su OLAT relacionado con la vinculación regional, por tanto, es importante, recordar elementos, conceptos clave para iniciar con mayor claridad el análisis de los actores clave del territorio.

Te presentamos a continuación las cosas más importantes a recordar, y te invitamos a profundizar en el tema a través del repaso del Módulo III de la Guía de Contenidos I de dicha serie.

#### **Redes y alianzas para la vinculación y acción comunitaria del tejido social**

Recordando este tema visto en la Guía de contenidos I, vemos que es necesario volver atrás para (re) significar la importancia de las redes y alianzas, pues se consideran necesarias para el trabajo de las OLAT. Esto con la finalidad de construir una sinergia de trabajo colectivo, útil, significativo y sustentable. Dichas estrategias, marcan la identidad de cada uno de los grupos, y determinan acciones concretas, tanto a nivel interno como en la futura ejecución de sus proyectos en sus Territorios.

Podría decirse que, con el hecho de que las OLAT puedan generar sus propias redes y alianzas, se desarrollan las capacidades colectivas para la gestión externa de sus organizaciones, con el fin de trabajar de manera colaborativa, formar coaliciones, establecer planes de desarrollo local o comunitario y gestionarlos colectivamente.

#### **Algunos de los conceptos claves para la generación de redes y alianzas:**

**La organización**, es definida como un sistema

orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia e información. Es decir, es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas y salidas. Así como retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Contreras, 2007).

Este sistema puede convertirse en una organización social cuando los individuos se agrupan por muy distintas razones, desde la familia, la iglesia, la comunidad, entre otros espacios. En ella, se implementan un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno (ibídem).

**Liderazgo participativo:** quien desarrolla este cargo, su principal característica consiste en guiar el diálogo y el intercambio de posturas hacia un mismo fin. Existe ciertas habilidades que hacen su trabajo integral como; eficacia para el tratamiento de conflictos, el consenso es un elemento indispensable en este tipo de liderazgo; Alta motivación, los ambientes participativos son sanos, afables, positivos y con un alto grado de motivación; fomenta el esfuerzo común y la responsabilidad, elementos vitales para guiar sus esfuerzos colectivos y entender el rol que desempeñan dentro del conjunto. Poder participar no quiere decir que las responsabilidades son exclusivamente colectivas, sino que también de manera personas cada uno/a posee ciertas responsabilidades (Pérez, 2018).

**La colaboración**, este aspecto se refiere a trabajar en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra. Es una ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, no hubiera podido hacer o le hubiera costado más. Se puede colaborar de distintas maneras con todo tipo de causas

solidarias. En sí, son todos los pasos necesarios ejecutados por varias personas, en un proceso para fin que sea de gran dificultad ejecutar, o también puede ser para ayudar a alguien que no puede realizar distintos procedimientos por sí solo.

**Alianza:** se refiere a las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia (Arbaiza, 2011).

**Alianza estratégica,** son fórmulas de cooperación, por las que dos o más actores o colectivos acuerdan voluntariamente compartir algún recurso para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza. Esto contribuye a proporcionar un mejor servicio, introducirse a nuevas experiencias, desarrollar y abordar innovaciones e incorporar nuevos recursos (Human, 2019). Por su parte, Del Prado (1995) señala que, la alianza estratégica es una liga de facetas específicas de los negocios, colectivos. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de los colectivos participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

**Este tipo de alianzas se identifican por tres aspectos importantes:**

- 1) Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente, permanecen independientes luego de realizada la alianza.
- 2) Los colectivos comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas. (Esta es la característica que las hace tan difíciles de administrar).
- 3) Los colectivos aliados contribuyen continuamente en algún área estratégica.

**Red/ Redes:** entendida como un conjunto de puntos (actores sociales) vinculados por una serie de relaciones que cumplen determinadas propiedades. Las redes sociales gozan de una estructura y una morfología propias, cuyas

cualidades, como la posibilidad de cuantificar las relaciones y su consiguiente tratamiento matemático, evidencian importantes aplicaciones para el análisis e interpretación de las conductas sociales (Avalos, s/f).

La principal apreciación que hay que tener en consideración en una red social es la posición que ocupa un actor social dentro de la estructura de red. No todas las posiciones son iguales, ni tan siquiera equivalentes. Referida a esta posición vendrá determinada la mayor o menor posibilidad de acción de un actor determinado (Requena, s/f).

**Integralidad:** Este principio establece que proyectos deben responder a una visión integral del desarrollo territorial, y que deben considerar las posibles sinergias y complementariedades que existen entre los diferentes sectores (Eguino, 2015). Por ello, para que las personas sean capaces de integrar este principio a sus proyectos, es importante que, cada vez que se plantee un proceso de formación determinado, es importante concebirlo de una forma integral, ya que deberá actuar como un todo sistémico y no como la suma aislada de las partes que lo componen. Cuantos más recursos pongamos a disposición del o la estudiante y cuanto más variados sean éstos, más oportunidades le daremos para que halle los que más se ajustan a sus necesidades y a sus propias estrategias de aprendizaje. Sólo podremos conseguir eso si somos capaces de presentar todos esos recursos de una forma integral.

**Affidamento:** Este principio está más enfocado generar una relación social entre mujeres. Es a la vez un contenido y un instrumento de lucha por la reivindicación de sus derechos, logros y oportunidades. Es muy emotivo, ya que, si bien es cierto está enfocado a fortalecer el empoderamiento entre mujeres, no está apartado de generar raíces de fe, fidelidad, confianza entre hombres y mujeres (Gabriela, 2011).

Es importante mencionar que, estos conceptos no se limitan al trabajo directo con organizaciones, grupos, redes o alianzas, sino

que también pueden ser utilizados por aquellos colectivos donde sus miembros deseen impulsar iniciativas para crear ambientes favorables para el desarrollo comunitario en los territorios donde actúan.

Finalmente, en todas las alianzas y redes que desde nuestros colectivos generemos, es importante diseñar intercambios y vínculos para aprender unos de otros y para realizar actividades conjuntas. Estos intercambios se suelen hacer para abordar temáticas comunes y se convertirán en momentos claves para ir tejiendo una red entre otros/as actores/as. Además, pueden contribuir a generar espacios de sensibilidad y de conocer otras formas organizativas, de coordinación y planificación de proyectos, que ayude a tener un mayor acercamiento a la comunidad, donde se configuren redes para articular el quehacer comunitario.

**Un ejemplo activo de ALIANZA**  
**“EL CIRCULO DE ORGANIZACIONES ALIADAS”**

Principales aliadas: IDESMAC, COFEMO, SNA TZIBAJOM, CISERP

**SU OBJETIVO GENERAL ES:**

Generar procesos de incidencia civil territorial a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales de Los Altos de Chiapas y Península de Yucatán para la ejecución de los Acuerdos de Colaboración.



CÍRCULO DE ALIADAS



CÍRCULO DE ALIADAS



CÍRCULO DE ALIADAS



CÍRCULO DE ALIADAS



# CONSTRUYENDO NUESTRO PROYECTO

## Introducción

En cualquier proyecto de desarrollo, es de suma importancia comprender el contexto social en donde este se ubicará. Asimismo, tener siempre presente las normas y prácticas culturales que emanan de estos espacios. Esto con el fin de garantizar la eficacia y la eficiencia tanto operativa como organizativa en la ejecución del proyecto. Por ello, es fundamental que las personas de las OLAT's, quienes son los responsables inmediatos de diseñar y evaluar sus proyectos, tomen en cuenta y aprovechen de la mejor manera su vínculo con la comunidad, en donde podrán identificar prácticas sociales y culturales que pueden apoyar o dificultar llevar a cabo las actividades del proyecto. En este sentido, una de las principales influencias sociales que pueden alterar la eficiencia de un proyecto es el principio de equidad de género (Esparza, 2007).

En la actualidad la equidad de género no es una cuestión a decidir: se trata de un tema de derechos humanos y justicia social, por lo que cualquier intervención social será eficaz y tendrá calidad en la medida en que se enfoque desde una perspectiva de género. Así pues, la perspectiva de género no consiste solamente en analizar las diferencias entre los sexos, sino que implica enlazar estas diferencias con la situación social, económica, psicológica y política de las mujeres y los hombres en el modelo social actual. Y para ello, es básico aceptar que el género actúa como principio organizador de la estructura social, posibilitando el acceso a recursos y la distribución de los mismos de manera diferente para hombres y mujeres (Sanz, 2017).

Cuando queremos llevar a cabo un proyecto con Enfoque de Género (EG), partimos de la premisa de que no existen intervenciones neutrales respecto al género, si no que cualquier intervención que realicemos en la sociedad va a impactar de manera diferente

a mujeres y hombres, por lo que necesitamos contar con herramientas que nos ayuden a conocer qué impacto tiene nuestra intervención en unas y otros.

Para la integración de género, es realmente importante que, antes de diseñar un proyecto se visualicen y analicen las principales desigualdades entre hombres y mujeres, tanto como sea posible. Realizar esto, ayudara a que las actividades que se diseñen busquen una igualdad de género y que las necesidades de las mujeres y de los hombres sean identificadas, reconocidas, escuchadas y atendidas durante el diseño, la implementación, el monitoreo o seguimiento y la evaluación de los programas, planes y proyectos (ver Diagrama 8).

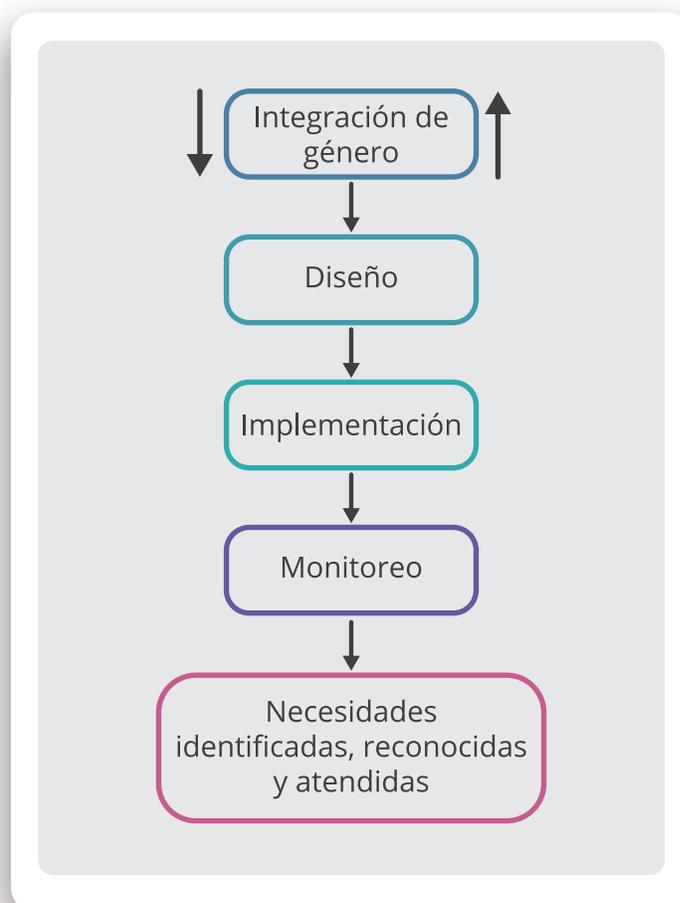


Diagrama 8. INTEGRACIÓN DE GÉNERO

Realizar un análisis previo al diseño del proyecto, contribuirá para implementar estrategias de integración de género. Se pretende que, esto fortalezca e impacte de manera positiva, pues se atenderán las principales necesidades y obstáculos, aspectos importantes en el escalamiento del proyecto.

## **Pero, ¿Cómo iniciar con la integración de género?**

A continuación, se presentan algunos ejercicios que ayudaran a los grupos para trabajar el enfoque de género.

### **EJERCICIO 1**

**Título:** “Historias de Vida”

**Objetivo:** Reflexionar sobre la posición de género en una mujer y en un hombre de comunidad.

**Desarrollo:**

**1.** Lean de manera individual los siguientes textos:

“Una mujer indígena de la Zona Altos y Norte del Estado de Chiapas se levantan a las cuatro de la mañana prepara el café y comida para los hijos y el esposo, cuando el esposo y los hijos e hijas se van, ella da de comer, animales, lava ropa y trastes, elabora la artesanía en lo que deja en la cocina cociendo la comida que se comerá. Al medio día prepara el pozol para los hijos e hijas que salen de la escuela a receso para alimentarse. Cuando los hijos/as regresan de la escuela continúan con su trabajo en lo que preparan la comida. Le dan de comer a los hijos e hijas y al esposo primero después comen ellas y finalizar lavan trastes con la ayuda de sus hijas. Siguen con el mantenimiento de las casas y el traspatio. Aun cuando están viendo televisión algunas mujeres bordan o trabajan en el telar de cintura. Posteriormente preparan la cena de la familia con la ayuda de los hijos e hijas. Y se duermen hasta las 10 u 11 de la noche cuando terminan de lavar los trastes de la cena. Las mujeres, niños y niñas en caso de que no haya agua entubada en la casa son las responsables de acarrear agua para realizar las actividades en la unidad doméstica. Cuando es temporada de preparación de la tierra para la milpa la mujer forma parte de ello o cuando es temporada de cosecha de café forman parte de esta y el manejo del grano post cosecha”

“Un hombre de una comunidad indígena o no indígena rural de la zona Norte y Altos de Chiapas se levanta después que la mujer, se lava la cara y dientes con el agua que las mujeres, niños y niñas acarrearón el día anterior. Toman café y se van a trabajar a la milpa, cafetal, o al manejo del bosque, por dar algunos ejemplos. A medio día toman pozol preparado por las mujeres en la mañana. Después regresan a sus casas comen, hacen alguna actividad pendiente en la unidad doméstica se bañan y se van a la cancha del pueblo a jugar, o a alguna reunión en la cual tienen que tomar algún acuerdo con respecto a un proyecto productivo o comunitario. Regresan, cenan y se duermen”

1. Teatro de Rol: Se dividen en pequeños grupos y representan teatralmente cada historia.
2. Debate de los observado: primero en pequeños grupos, sacando conclusiones comunes. Después se lleva a una plática general, y se sacan conclusiones finales.

## EJERCICIO 2

**Título:** CUESTIONARIO “Identificar el proceso para definir/reflejar el Enfoque de Género en la OLAT”

### Desarrollo:

Lo más recomendable es hacer este cuestionario antes de empezar a diseñar el proyecto, pero si no se hizo, se puede hacer después para revisar los puntos que se pueden mejorar.

<b>A. EN RELACION A LOS OBJETIVOS Y REDACCION:</b>		
<b>REFLEXION</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
1. ¿Considera la participación de hombres y mujeres en la definición de los objetivos?		
2. ¿El objetivo general del proyecto considera la equidad de género?		
3. ¿Está redactado de tal forma que visibiliza a las mujeres?		
4. ¿El objetivo general y/o los objetivos específicos consideran la transformación de las relaciones entre mujeres y hombres?		
5. ¿Reflexionaron sobre el tipo de lenguaje utilizado para redactar el PP?		

<b>B. EN RELACION A LAS BENEFICIARIAS Y BENEFICIARIOS:</b>		
<b>REFLEXION</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
5. ¿Las mujeres están contempladas entre la población beneficiaria del proyecto?		
6. ¿El número y la caracterización de las/los beneficiarias/os está desagregada por sexo?		
7. ¿El proyecto contempla medidas que garanticen que los beneficios lleguen realmente a las mujeres?		



<b>C. EN RELACION A LAS ACTIVIDADES:</b>		
<b>REFLEXION</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
8. ¿Se consideran las características y las condiciones de las mujeres y los hombres destinatarios en la determinación de las actividades a realizar en el proyecto?		
9. ¿Se tienen en cuenta las diferencias jerárquicas entre mujeres y hombres destinatarios y se busca que esto no sea un obstáculo para la realización de actividades del proyecto?		
10. ¿La carga de trabajo está repartida de manera equitativa entre ambos sexos?		
11. ¿Se tomó en cuenta la disponibilidad de tiempo, las habilidades, el acceso y control de los recursos de hombres y mujeres para elegir y programar las actividades?		
12. ¿Se previeron actividades para trabajar la temática de género con mujeres y hombres del grupo destinatario?		

<b>D. EN RELACION A LAS METAS:</b>		
<b>REFLEXIÓN</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
13. Si es procedente, ¿están las metas desagregadas por sexo?		
14. ¿Existen metas que desagregan el efecto para mujeres y para hombres?		

<b>E. EN RELACION A LOS TIEMPOS:</b>		
<b>REFLEXIÓN</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
15. ¿Se tomó en cuenta la disponibilidad de tiempo de las mujeres para elegir y programar las actividades?		
16. ¿Se consideraron las responsabilidades estacionales de cada sexo (tiempos de siembra, cosecha, vacaciones escolares, etc.)?		

<b>F. EN RELACION A LOS RECURSOS:</b>		
<b>REFLEXION</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
17. ¿Se ha planificado el presupuesto de acuerdo con criterios de equidad de género?		
18. La cantidad de recursos humanos y materiales destinados a mujeres y hombres, ¿guarda relación con la composición por sexo del grupo meta?		
19. ¿Se considera necesario asignar recursos humanos y materiales para trabajar sobre la equidad de género?		
20. ¿Está prevista y presupuestada alguna acción afirmativa para superar las dificultades que por razones de género pueden existir para acceder a los recursos?		

<b>G. EN RELACION A LA EVALUACION:</b>		
<b>REFLEXION</b>	<b>SI SE TOMO EN CUENTA</b>	<b>NO SE TOMO EN CUENTA</b>
21. ¿Contribuirá el proyecto a una mayor equidad entre hombres y mujeres en sentido de: ¿transformó la distribución tradicional de beneficios de forma más equitativa, o generó mayores niveles de autonomía, organización y participación de las mujeres?		
22. ¿Tendrá algún efecto sobre la redistribución de las actividades en el hogar y en el uso del tiempo?		
23. ¿Habrá un reparto más equitativo de los roles tradicionales de mujeres y hombres?		
24. ¿Se identificaron obstáculos asociados a las relaciones de género?		

Ahora suma la puntuación total, teniendo en cuenta que SI cuenta con 1 punto y el NO con 0 puntos.

**PUNTUACION TOTAL:** \_\_\_\_\_

### **EJERCICIO 3**

**Título:** “Pistas para evaluar el Enfoque de Género”

**Desarrollo:** Preguntarse en colectivo las siguientes preguntas para evaluar si el proyecto sí incorporan en enfoque de género.



## PROCESO DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO

Todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y la voluntad de cambiar algo de la realidad. Los proyectos son medios para concretar una idea, son el trayecto que recorreremos desde que queremos llevar a práctica una iniciativa hasta que la veamos realizada.

El proceso de Ejecución de Proyectos, parte en el momento mismo que nace la idea o el sueño de una OLAT, es un proceso que conjuga los siguientes elementos:

1. Idea o Sueño Transformador: Fase de imaginar, expresar, debatir, reflexionar...
2. Planeación y Diseño Comunitario: Momento en el que el grupo necesita reflexionar sobre qué tiene, qué falta, cuando se harán las cosas, cómo se encontrarán las alianzas, etc.
3. Ejecución Comunitaria: Tiempo de poner en acción las ideas programadas.
4. Sistematización: Rescate de las experiencias, saberes, aciertos, desaciertos... que acontecieron en la Ejecución.
5. Evaluación: Momento en el que evaluamos todo el proceso para generar los cambios necesarios para el mejoramiento significativo de la práctica.
6. Devolución: Tiempo de compartir las observaciones, aprendizajes, conclusiones... obtenidas con las comunidades, colectivos, etc. con los que se trabajó.
7. Proyección Comunitaria: Definición de qué y cómo se darán los pasos siguientes, es decir, de nuevo imaginar, expresar, debatir nuevas ideas y sueños, que mejoren los iniciales.

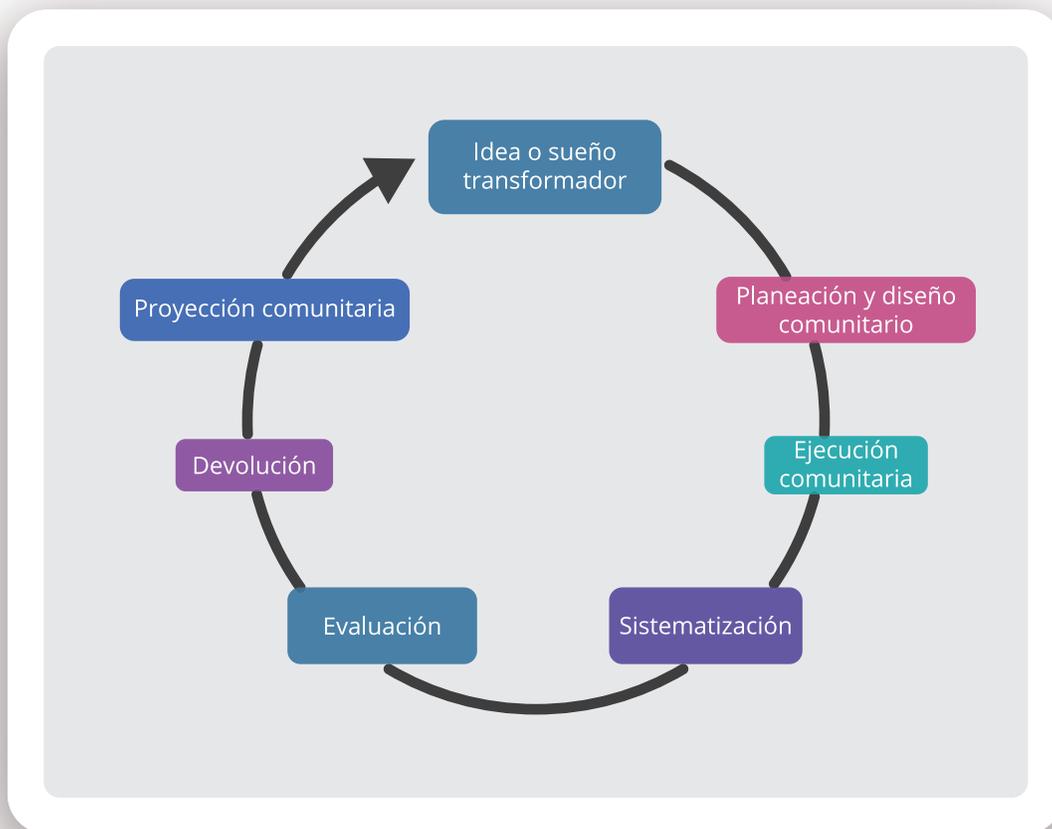


Diagrama 9. PROCESO DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO

## PROFUNDIZANDO EN EL PROCESO DE PROYECTO

### 1. ¿QUÉ ES UNA IDEA O SUEÑO TRANSFORMADOR?

Con idea o sueño transformador nos referimos a una idea que conlleve una acción comunitaria. Una idea que sí bien puede ser iniciada por una o varias personas de la OLAT, necesita ser validada y apoyada por la comunidad, lo que significa que será una idea que pasará a ser parte de la propia comunidad.

Sin embargo, esto podrá lograrse si las personas realmente se integran y participan de manera integral con la comunidad, solo así se podrá decir que se están conjuntando fuerzas para la construcción de un sueño comunitario, NUESTRO SUEÑO COMUNITARIO. Este, tendrá que ser trabajado paso a paso de acuerdo a las prioridades y necesidades que sean acordadas por la comunidad.

Los recursos (principalmente humano) disponibles dentro de la comunidad podrán ser de gran utilidad para el logro de su sueño transformador, ya que sin esperar nada a cambio, contribuirán con sus conocimientos para fortalecer y asesorar a las/os habitantes de la comunidad y, juntos/as logren acción comunitaria que, mediante sus propios esfuerzos satisfagan sus propias necesidades e intereses.

Lo anterior, permitirá crear una organización comunitaria fuerte, sólida y bien organizada, que sea apoyada por toda la base comunitaria que, además sea reconocida no solo de manera interna, sino también por actores externos que tengan el interés de coadyuvar para el logro del sueño de la comunidad en general.

El Sueño Comunitario transformador ha de construirse tomando en cuenta los diferentes interés de la comunidad, no solo a lo que concierne con la solución de los problemas existentes de manera interna, sino también en lo relacionado con el deseo de facilitar un bienestar armónico, colectivo, solidario y recíproco, que conlleve a un mejoramiento en

aspectos importantes e indispensables para el buen vivir comunitario como por ejemplo; mayor integración social, mejoramiento de la organización interna, preservación del medio ambiente, recreación, salud digna, educación, recuperación, preservación y fortalecimiento cultural, por mencionar algunos factores.

### 2. ¿PARA QUÉ LA PLANEACIÓN EN LAS OSC?

La planificación es un proceso racional de toma de decisiones para prever y anticipar acciones futuras dirigidas al logro de metas y objetivos (situación deseable), empleando para ello unos recursos limitados. La planificación es un conjunto de acciones racionales, relacionadas entre sí y previstas con anticipación, dirigidas a resolver problemas sociales, satisfacer necesidades, o transformar una realidad y lograr una situación deseada, mediante el uso eficiente de recursos limitados en un lapso predeterminado. ¿Por qué planificar? - Porque es necesario evitar la improvisación, la incertidumbre y la dispersión de recursos. - Porque la selección objetiva y racional de alternativas sólo se puede hacer sobre la base del conocimiento de la realidad. - Porque nos sirve para transformar situaciones actuales y nos prepara para situaciones futuras. ¿Cuáles son los instrumentos o herramientas de la planificación? La planificación como proceso utiliza instrumentos que se concretan en documentos o papeles de trabajo denominados planes, programas y proyectos, los cuales responden a los distintos niveles de planificación: nivel macro, mediante la elaboración de planes; nivel meso, a través de programas, y a nivel micro con la formulación de proyectos.

Diferencia entre plan, programa y proyecto Según Ander-Egg (2007), aunque estos términos se emplean comúnmente como sinónimos, en el campo de la planificación se deben distinguir.

**Plan:** tiene un carácter general y global muchas veces de alcance nacional, con una perspectiva que puede variar de mediano a

largo plazo. Abarca programas y proyectos. Un claro ejemplo son los Planes Generales de la Nación, los cuales incluyen todos los sectores esenciales para la vida de un país: economía, salud, vivienda, educación, seguridad, etc.

**Programa:** comprende una serie de acciones y procesos enfocados en áreas específicas y ejecutados mediante proyectos relacionados entre sí. Por lo general, un programa se traza metas a mediano plazo.

**Proyecto:** es la unidad operativa o herramienta más específica del proceso de planificación. Se desarrolla a través de actividades y tareas con un impacto a corto plazo.

### Ejemplos:

- Plan nacional para el desarrollo de la economía popular.
- Programa de formación de cooperativas.
- Proyecto de creación de una cooperativa en el área de la confección.

### ¿Qué es un proyecto?

En general, un proyecto es una idea para cuya realización o concreción, se requiere ejecutar una serie de actividades con unos recursos limitados en un tiempo determinado. En este sentido, se presentan otras definiciones:

*“Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.” (Ander-Egg, 2007, p. 64).*

*“Conjunto de elementos o partes interrelacionadas en una estructura diseñada para lograr objetivos específicos. En algunos casos puede referirse a un conjunto de recursos y etapas diseñadas para resolver problemas mediante procesos que se consideran adecuados.” (Cerda, 2001, p. 11).*

*“El proyecto es un plan de trabajo con carácter de propuesta que concreta los elementos necesarios para conseguir unos objetivos deseables.” (Pérez Serrano, 1999, p. 20).*

*“Serie de acciones que deben ejecutarse para satisfacer necesidades o para resolver problemas prácticos, de carácter social o económico. Tales acciones deben tener fundamento en un diagnóstico previo. El proyecto constituye la principal herramienta o instrumento del proceso de planificación.” (Arias, 2006, p. 32).*

*“Una herramienta del proceso de planificación, diferenciándolo así del proyecto de investigación, el cual es muy popular en el medio académico, y aunque se relaciona con la planificación (la investigación es una etapa necesaria en el proceso de planificación), sus objetivos y productos finales son diferentes” (Fidias G. Arias. Caracas 2011)*

### Clasificación o tipos de proyectos:

Aun cuando el concepto de proyecto es general, debemos considerar que existen muchos y diferentes tipos de proyectos. En este sentido, se presenta una clasificación flexible y no excluyente, por cuanto un tipo de proyecto puede ubicarse en más de una clase. Según el área de atención o intervención: Proyectos sociales: comunitarios, educativos, de salud, turísticos, culturales, artísticos, deportivos, recreativos. Proyectos económicos: de inversión, comerciales, de producción de bienes, de prestación de servicios, de construcción, proyectos editoriales, etc.

### Según la naturaleza del problema que se enfrenta:

- De acción social o proyecto comunitario.
- De investigación: búsqueda de saberes y nuevos conocimientos.
- Tecnológicos: informáticos (computación), del sector telecomunicaciones, del sector construcción: proyectos arquitectónicos y de ingeniería.

### Según el alcance:

- Micro proyectos
- Proyectos de mediano alcance
- Mega proyectos

### **Según el número de responsables:**

- Grupales o colectivos: asociaciones civiles, sociedades, cooperativas, equipos de trabajo.
- Individuales: firmas personales, microempresas individuales.

### **Según el beneficio económico que persigue:**

- Sin fines de lucro o sociales
- Con fines de lucro o empresariales

### **Según el contexto ante el cual se presenta:**

- Proyectos académicos o escolares
- No académicos o profesionales

### **Según el sector de la economía:**

- Sector primario (extracción de materias primas): proyectos agrícolas, proyectos de minería, proyectos de pesca.
- Sector secundario (proceso transformador de materias primas): proyectos de refinación, proyectos agroindustriales, proyectos siderúrgicos.
- Sector terciario (producción de bienes y prestación de servicios): proyectos de salud, proyectos educativos, proyectos de seguridad social.

### **Proyecto Comunitario, Integral y Sustentable**

El proyecto comunitario es un instrumento en el cuál se plantea la solución a una dificultad sentida por la colectividad; es decir, es un plan de acción detallado que resuelve un problema, una necesidad colectiva, situacional, corresponsable y cogestionaría de la comunidad. Como objetivo mejorar las condiciones de vida de la población y que la comunidad sea protagonista de dicho cambio, tiene que ver con las dificultades, aspiraciones, problemas o temas de interés para la comunidad.

### **3. EJECUCIÓN COMUNITARIA**

Luego de tener todos los recursos disponibles,

el proyecto es ejecutado. Es fundamental cumplir a cabalidad con lo expresado en el cronograma de actividades. De esa forma, se garantiza que los recursos disponibles permitirán completar el proyecto. Es importante elaborar una lista detallada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente (Ortegon, 2005).

La ejecución del proyecto consiste en realizar o darle cumplimiento a cada una de las actividades previstas en la Matriz de Planificación del Proyecto, según detalle hecho en el presupuesto de la intervención. Podría considerarse la fase de mayor importancia dentro de todo el ciclo de gestión, dado que es la que tiene la vinculación directa con toda la población beneficiaria e involucrada directa e indirectamente. No obstante, existe el riesgo de que a pesar de que las actividades se lleven a cabo eficientemente y de acuerdo con el calendario de ejecución, no se produzca el componente correspondiente, o que los Componentes se produzcan eficientemente y no se logre el Propósito. Aquí surge la importancia de monitorear los Supuestos para atender o reducir los riesgos.

Por ello, es de importancia remarcar que, durante el proceso de ejecución el monitoreo constante permite desarrollar planes de contingencia para proteger al proyecto si fuera necesario. Si el supuesto llega a tener una baja probabilidad de ocurrencia, se puede reformular el proyecto o incrementar esfuerzos para que la probabilidad se eleve. Para poder hacer el monitoreo de una intervención, tiene que ejecutarse el proyecto; pero no puede darse una ejecución de calidad, si no se le hace monitoreo o seguimiento de forma que permita retroalimentar las acciones de la ejecución, según LARA GONZÁLEZ (2005).

La Ejecución se materializa en un plan que recibe el nombre de Plan Operativo, herramienta de gestión donde las actividades se coordinan entre sí, se establece su secuencia cronológica y los recursos empleados para su desarrollo. El

Plan Operativo se elabora para ser ejecutado en un lapso determinado, generalmente un año, razón por la cual también se le conoce como Plan Operativo Anual. El Plan Operativo no forma parte del Marco Lógico, pero posibilita el monitoreo (seguimiento) de los procesos y actividades, así como el cumplimiento de las metas definidas, a partir de las cuales se realizará el Presupuesto del proyecto.

Por otra parte, es importante mencionar que ente proceso de ejecución y de relevancia también analizar en qué medida el proyecto está teniendo un impacto en la comunidad, ya que generalmente los proyectos comunitarios fallan, siempre que las comunidades no participan en ellos. Es decir si la naturaleza de los proyectos fue decidida sin alguna forma de diálogo con la comunidad de los llamados beneficiarios. Asimismo, si no se fomenta la participación, es decir, la comunicación real, no mediática, las comunidades serán pasivas frente a los proyectos de desarrollo, que supuestamente mejorarán sus condiciones de vida (Colectivo Nacional de Docentes, 2008).

### **Etapas de los Proyectos Comunitarios:**

1. Detección de necesidades y/o problemas
2. Investigación-diagnóstico de las necesidades y/o problemas: ¿Cuántos son los afectados? ¿Cuál es el origen o causas del problema? ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Cuál es la prioridad? ¿Cuáles son las alternativas de solución?
3. Formulación y discusión del proyecto  
Elaboración del cronograma de actividades  
Determinación y búsqueda de recursos
4. Estudio de la factibilidad del proyecto
5. Ejecución del proyecto comunitario (ACCIÓN)
6. Evaluación del proyecto comunitario

Una vez elaborado y discutido el documento del proyecto, sumado esto a la conclusión del estudio de factibilidad, se procede a la acción, es decir, se inician las actividades encaminadas al logro de los objetivos, simultáneamente

con la ejecución del presupuesto, según el cronograma establecido. Es importante señalar que todo desarrollo de un proyecto implica una inversión de recursos. Sin la disponibilidad de éstos será imposible la ejecución proyectada.

Pasos para la estructuración del Plan Operativo. Para la estructuración del Plan Operativo, se seguirán los siguientes pasos:

### **1. Vincular las actividades a ser desarrolladas con los objetivos definidos**

Cada actividad o grupo de actividades que se incluye en el Plan Operativo debe estar dirigida al cumplimiento de uno o varios objetivos. Para ello, el EQUIPO DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA (2010) aconseja elaborar un cuadro como el siguiente, en el cual se enumeran las actividades y los objetivos generales y específicos a los cuales se vinculan.

### **2. Elaborar el Calendario de Actividades**

Las actividades a ejecutar para alcanzar las metas físicas (unidad de medida de cada actividad) y objetivos propuestos, deben indicarse de manera concreta y precisa, ordenándolas en un cronograma o diagrama, de manera que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves, que influyan negativamente en la realización del proyecto. Cuando se utiliza la metodología del Marco Lógico, las actividades contempladas en el Plan Operativo responden a un Componente del proyecto, de acuerdo a la descripción hecha en la Matriz de Planificación.

Las actividades se presentan en un diagrama, denominado Calendario de Actividades, el cual se elabora sobre la base del diagrama de GANTT, uno de los más utilizados para proyectos pequeños como los comunitarios. En este diagrama se describe someramente la actividad y una escala de tiempo para indicar la duración de su ejecución, en una matriz de doble entrada, en la que se indica en el encabezado de columnas, la escala de tiempo, definida en términos del lapso más adecuado para el trabajo que se va a ejecutar: hora, día,

semana, mes, etc. En el encabezado de filas, se colocan las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. No obstante, para construir el diagrama, se tomará en cuenta el cronograma de desembolsos, esto es, la cuantificación de los recursos financieros, que se deberán desembolsar durante la ejecución del proyecto, a fin de alcanzar los objetivos planteados establecidos en un lapso determinado.

Un proceso sencillo para elaborar un diagrama de GANTT, consiste en tres pasos:

Se hace una lista de actividades ordenadas por cada Componente, según han de ser ejecutadas o realizadas, partiendo de la más inmediata o inicial - antes de ella no hay otra-, y terminando con aquella más allá de la cual no hay más actividades o actividad final. Para ello se utiliza como base de información, la Matriz de Planificación del Proyecto.

Se construyen barras horizontales (una para cada actividad), cuya longitud es proporcional a la duración de la ejecución de la actividad, según la escala de tiempo seleccionada, tomando en cuenta para ello, la disponibilidad real de recursos tanto humanos, como técnicos, materiales y financieros, de modo que exista una razonable posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto.

Las barras se presentan en dos colores: uno para indicar cuánto de la actividad se ha concluido y otro para indicar lo que falta por concluir. Es por ello, que este calendario proporciona información útil para el Monitoreo del proyecto, al permitir el cálculo, en porcentaje, de lo ejecutado de cada actividad, en relación con lo previsto, para un momento determinado.

Se construye el diagrama, teniendo en cuenta que, por un convencionalismo aceptado universalmente, a cada mes se le atribuyen cuatro semanas, siendo una semana, la mínima unidad de tiempo en este tipo de diagrama.

### **A la hora de ordenar las actividades se pueden plantear dos casos:**

- Que la ejecución de algunas actividades se lleve a cabo al mismo tiempo que otras, es decir, que sean simultáneas.
- Que haya una sucesión de actividades, es decir, que, para iniciar una actividad, previamente se haya tenido que finalizar otra.

Es por ello que las actividades se ordenan situando cada una en relación con la anterior y la posterior, indicando cuáles son simultáneas. No obstante, cuando se ejecuten actividades en forma paralela:

### **3. Determinar quiénes serán responsables de cada actividad y tarea.**

Todo proyecto es llevado a cabo por un grupo de personas, que asume la responsabilidad por el cumplimiento de cada una de las etapas y fases del ciclo del proyecto. La responsabilidad debe distribuirse equitativamente, de manera que cada quien tenga claro la actividad que le corresponde desempeñar, el momento en que se realiza y su relación con otras actividades.

### **4. Matriz de Responsables**

Una de las herramientas más utilizadas para visualizar la responsabilidad sobre la ejecución de un proyecto es la Matriz de Responsables.

La regla por excelencia de la Matriz de Responsables es designar un solo responsable por cada actividad o tarea, con autoridad suficiente para desarrollarla. El responsable no debe tomar decisiones que vayan más allá del límite de su responsabilidad, sin consultar a su superior.

Entre los requisitos para la ejecución del Plan Operativo, LARA GONZÁLEZ (2005) señala:

- La existencia de un órgano responsable de la ejecución del proyecto, que tome las decisiones fundamentales frente a contingencias, seguimiento de las tareas y asignación de recursos en el momento previsto. La responsabilidad de la ejecución

de los proyectos comunitarios, recae en la figura de:

- La constitución de comisiones o grupos de trabajo para atender las tareas del proyecto. La ley antes citada establece que estos grupos de trabajo serían designados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, incluyendo miembros de la población beneficiaria, tomando en cuenta sus motivaciones, capacidades, experiencias y disponibilidades, así como la relación de género.
- Existencia de una fluida comunicación, entre: 1) Las fuentes de financiación del proyecto y el organismo ejecutor (Consejo Comunal) y, 2) Las diversas comisiones o grupos de trabajo que se han creado, y la población beneficiaria.

### **Esquema de presentación sugerido para los proyectos comunitarios:**

1. Portada: denominación y equipo responsable
2. Introducción
3. Datos básicos: localización y destinatarios
4. Diagnóstico de necesidades y/o problemas
5. Objetivos
6. Justificación (resultados del estudio de factibilidad)
7. Descripción de las actividades y procedimientos a seguir
8. Cronograma de actividades y presupuesto
9. Anexos
10. Cuando el proyecto es ejecutado, se incorporan al documento los siguientes puntos:
11. Descripción de las actividades ejecutadas
12. Resultados de la evaluación
13. Conclusiones y recomendaciones

### **Preguntas que debe responder un proyecto:**

- ¿Quiénes?: Equipo responsable
- ¿Qué?: Denominación y objetivos
- ¿Dónde?: Localización
- ¿Para quienes?: Beneficiarios
- ¿Por qué y para qué?: Justificación
- ¿Cómo?: Actividades y procedimientos
- ¿Cuándo?: Cronograma
- ¿Con qué?: Presupuesto

“Con la definición de objetivos se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos hacer? (explicitar la naturaleza del programa o proyecto). ¿Qué cambios deseamos lograr dentro de la situación-problema (situación inicial) sobre la que actuaremos?” queda claro que los objetivos se refieren al qué.

Luego, nuestro punto de vista se dirige a considerar el para qué como una finalidad, cuyo alcance no depende únicamente del logro de los objetivos, sino que puede estar determinado por otros factores. Nuestra recomendación es la siguiente: el para qué debe acompañar al por qué en la Justificación. Ejemplos:

#### **Ejemplo 1.**

Objetivo (qué): Impartir un programa de educación sexual para jóvenes y adolescentes. Justificación (¿por qué y para qué?): El desarrollo del programa se justifica porque en los últimos meses se han presentado muchos casos de enfermedades venéreas y este programa educativo se impartirá para prevenir la propagación de dichas enfermedades.

#### **Ejemplo 2.**

Objetivo (qué): Capacitar a los miembros del Consejo Comunal en las áreas de administración, contabilidad y formulación de proyectos.

Justificación (¿por qué y para qué?): La capacitación se justifica porque al ser

consultados los integrantes del Consejo Comunal manifestaron su necesidad de formarse en las mencionadas áreas. En consecuencia, la actividad será realizada para que los participantes puedan administrar eficientemente los recursos y formular proyectos factibles de llevarse a cabo.

#### 4. ¿QUÉ ES LA SISTEMATIZACIÓN?

Es un ejercicio fundamental para el rescate de los saberes de la OLAT, se desarrolla sobre experiencias prácticas con objeto de documentar su evolución de forma que puedan servir como referente. En este caso trabajaremos sobre las experiencias de los grupos que están trabajando para fortalecer comunitariamente las perspectivas Territorial, de Género y Generacional en todos los procesos de Transformación Integral y Sustentable.

Las experiencias de estos grupos son procesos sociales muy dinámicos que pueden ayudar a poner en marcha otras experiencias, que demuestren que si se trabaja con objetivos claros en grupo se puede cambiar la realidad en que vivimos.

Por ello, si las recogemos en documentos, videos, o cualquier otro medio que no permita transmitirlo, conseguiremos que el efecto de nuestro trabajo sea mayor.

**Al sistematizar una experiencia estaremos interrelacionando, tanto factores objetivos como subjetivos, tales como:**

- Condiciones del ambiente a que están sujetos.
- Las situaciones de las personas que integran los grupos.
- Las acciones que se llevan a cabo para lograr unos fines.

- Las percepciones, interpretaciones e intenciones de las personas de los diferentes grupos.
- Los resultados que se esperan obtener, o que no estaban previstos.
- Las relaciones y reacciones de las personas que forman parte de estos procesos.

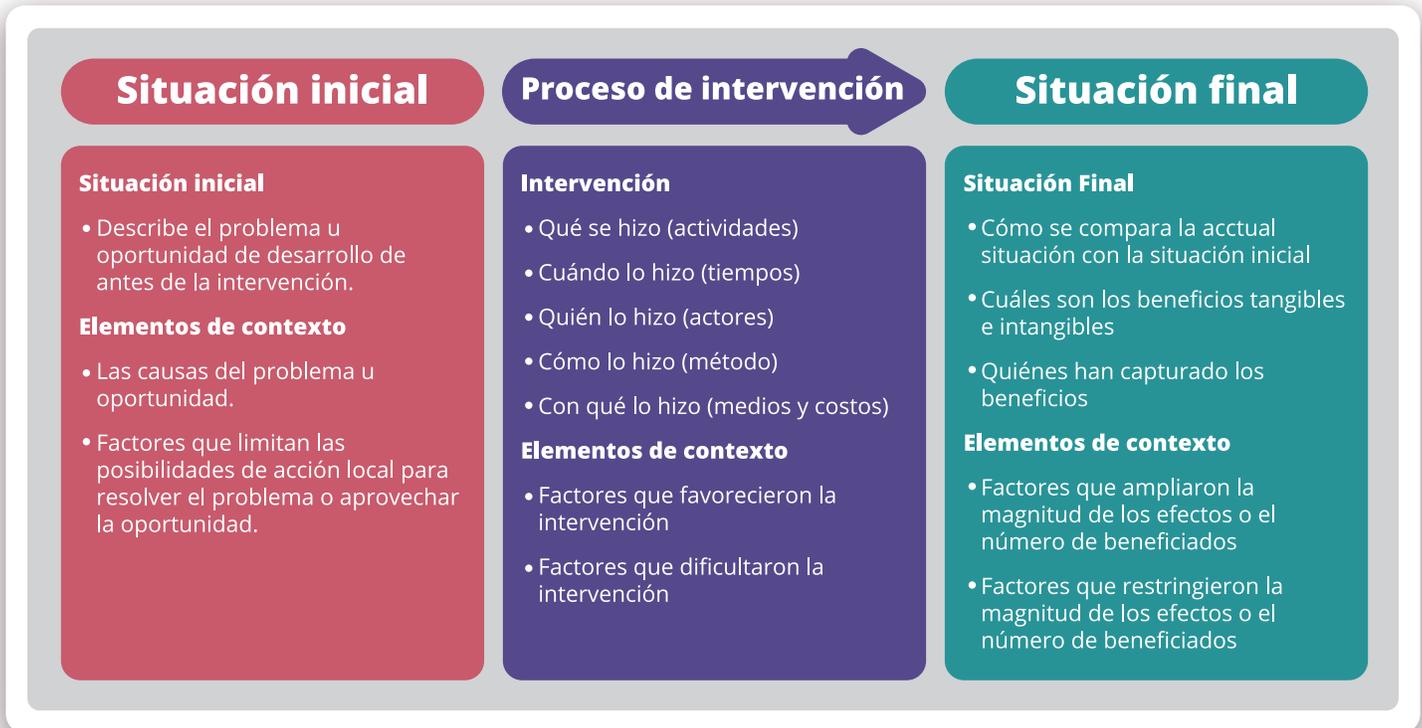
Los puntos mencionados son una muestra evidente de que las experiencias están vivas y cargadas de riqueza, lo que ayuda a comprenderlas, a extraer sus enseñanzas y a comunicarlas para que otras personas puedan apropiarse de la experiencia vivida, además de dar cuenta de ellas y compartir lo aprendido.

**Las sistematizaciones se caracterizan por:**

- Producir nuevos conocimientos.
- Clarificar lo vivido.
- Poner en orden conocimientos desordenados y percepciones dispersas. Esto facilita que las personas recuperen ordenadamente “lo que ya saben” de su experiencia, descubran lo que “aún no saben” y se les revele lo que “aún no saben que ya saben”.
- Prestar atención a las interpretaciones, a través de la creación de un espacio para compartirlas, discutir las y confrontarlas.

En el siguiente esquema se presenta un modelo de las partes básicas de una sistematización.





Un sistema de seguimiento junto al de evaluación funcional es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de proyectos.

Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que permite:

1. Fundamentar la ejecución del proyecto o programa con informes exactos y basados en pruebas, que proporcionan datos a los responsables de la gestión y de la adopción de decisiones de modo que dirijan la intervención y mejoren sus resultados;
2. Contribuir al aprendizaje institucional y a la difusión de conocimientos al compartir y reflexionar sobre las experiencias y enseñanzas de modo que podamos extraer óptimo provecho de lo que hacemos y cómo lo hacemos;

3. Velar por la rendición de cuentas y el cumplimiento al demostrar si hemos llevado a cabo nuestra tarea conforme a lo acordado y en consonancia con las normas establecidas por la organización,
4. Brindar oportunidades para que las partes interesadas, en particular los participantes de los procesos, expresen sus opiniones y percepciones acerca de nuestra labor, mostrándonos como ejemplos de apertura a las críticas y exteriorizando nuestro deseo de aprender de las experiencias y de adaptarnos a las necesidades cambiantes;
5. Fomentar nuestra labor poniendo énfasis en nuestros logros y resultados, reforzando la ética y contribuyendo a la movilización de recursos.



## 5. EVALUACIÓN:

La evaluación de los organismos comunitarios ilustra bien la evolución del campo de la evaluación y la tensión intrínseca a todo proceso evaluativo entre el control de gestión del proyecto global (carácter externo de la evaluación) y la participación democrática (carácter interno). El análisis subraya la trama indisociable de las perspectivas científicas, éticas y políticas, y la interacción creciente de sus relaciones recíprocas.

Los debates actuales en el Quebec sobre la evaluación de la acción de los organismos comunitarios—tanto sobre la evaluación interna como de sus relaciones con agencias fiscalizadoras o de financiamiento— se pasean atropelladamente entre lo metodológico, lo ético y lo político. Parece adecuado situar el desafío actual en esta tensión entre lógicas

diferentes, en esta ‘<inconmensurabilidad de paradigmas’ a la que Kuhn nos introdujo hace treinta años, y que sigue siendo difícil de digerir. Esta nota subraya específicamente algunos de los dilemas confrontados por la acción comunitaria respecto a la evaluación, tanto comprendida como proceso interno de autocrítica, como modo de hacerla pública y de legitimar su trabajo.

La América Latina ha seguido durante años una pista prometedora en materia de evaluación comunitaria. La intuición de la necesidad de volver a las prácticas comunitarias para “sistematizarlas”, para situarlas en una lógica de comprensión y de evaluación, ganó fuerzas y popularidad como mecanismo de evaluación participativa entre trabajadoras sociales y organismos comunitarios en Chile, Perú y

Argentina. (Zúñiga, 1997). Ricardo Zúñiga: Cuadernos da Trabajo Social 2000, 13:211-229

Para las OLAT es fundamental encontrar un sistema de evaluación comunitaria útil, que no sea tedioso y sobre todo que aporte la información necesaria para poder dar continuidad a los procesos, de forma intrínseca y hacia la comunidad. Los pocos procesos de evaluación comunitaria que generalmente se han estado desarrollando a nivel de gobierno, no ofrecen información suficiente o la información no es finalmente socializada por lo que generalmente se pierde o no es debidamente aprovechada.

Si analizamos la historia de la evaluación, comienza como digna heredera de una ciencia supuestamente "objetiva", sin referentes sociales o históricos reconocidos. Ella comienza con el ideal de un modelo clásico de verificación de hipótesis, con un diseño antes/después, y con grupo de control.

¿Qué servicio se genera en la evaluación?

La primera respuesta es: una recolección de información. Pero no de cualquier información: de aquella que será útil para los fines con los que se realiza la evaluación, para los fines de quién contrata el servicio. Y este producto no es sólo información, sino también evaluación. Dado que los criterios de evaluación ya han sido definidos de antemano, su producto principal resulta de aplicarlos criterios acordados con el administrador a la información recolectada. Estamos, así, hablando de que la producción a contrata es información orientada por juicios de valor. En lo social/comunitario, el evaluador se supone que está al servicio de todos los actores, porque la acción se supone que es consensual y lo que no podemos dejar de subrayar es que un/a evaluador (o grupo que evalúa) forma parte de una acción social

El desarrollo explícito de las perspectivas éticas ha ido adquiriendo una visibilidad y una legitimidad de sociedad que ha facilitado su emergencia en el campo de la evaluación. Desde el acceso a la información de ciudadanos y de consumidores a la

emergencia comunicacional del tema de los derechos humanos.

El camino para situar la evaluación comunitaria ha sido largo, pero lo creemos necesario.

"La evaluación comunitaria ha debido hacerse un espacio de prácticas y de legitimación donde subrayaba sus valores fundamentales: una acción responsable, participativa, explícita, honesta. Lo ha hecho para defender su legitimidad y su derecho a un margen de autonomía; pero también lo ha hecho como afirmación de su construcción de un tipo de sociedad guiada por valores que no pueden subordinarse a los de la eficiencia en la utilización de recursos. La experiencia chilena puede aportar un ejemplo" (Zúñiga, 1997)

No entendemos la evaluación únicamente como un mero trámite de cristalización de información económica, sino como un proceso integral que da cuenta de los pasos realizados a lo largo de la acción comunitaria realizada. Por este motivo, la información que nos ofrece, nos da pie para dar pasos más seguros, firmes y duraderos en el futuro, por lo que, si la acción realizada tiene como objetivo mejorar la comunidad de cualquier forma, será necesario que dicha evaluación refleje la información de todas las y los actores que en dicha acción interfirieron.

## 6. DEVOLUCIÓN

Después de haber ejecutado el proyecto, será necesario devolver a las personas que han participado en él, la información recuperada tanto en este proceso de sistematización y como en el de evaluación. Los niveles de devolución pueden ser diversos, dependiendo del objetivo de la sistematización y del producto esperado

Según las aportaciones de Zúñiga y Zúñiga (2013), la ejecución del proyecto no habrá terminado ni habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que se hayan comunicado los productos resultantes de dicho proceso, tanto a aquellos que tienen un interés directo como a otros agentes relacionados con determinados

temas o tópicos específicos. El diseño de esta estrategia de comunicación debe partir por preguntarse a quién queremos comunicar nuestros resultados:

- ¿A los actores directamente involucrados?
- ¿A los financiadores de proyectos?
- ¿A las contrapartes nacionales o privadas?
- ¿A otros entes interesados?

Entonces, el objetivo de devolver o comunicar los hallazgos en este proceso de sistematización y evaluación es; contrastar la información obtenida con las personas en la experiencia y completarla con las explicaciones de los/as participantes, de manera que permita contar con una visión compartida de la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual y las lecciones aprendidas con la experiencia.

Finamente, cada uno de los destinatarios requiere un tipo de información particular, tanto en los contenidos, como en la forma y lenguaje. Dependiendo del o los destinatarios del mensaje, deberemos pensar cuál es el tipo de presentación más adecuada, sin olvidar la posibilidad de comunicar los resultados a través no solo de medios escritos, sino también se pueden buscar otras formas creativas que den cuenta de ello: gráficos, videos, teatro, entre otras, estas presentaciones, muchas veces permiten profundizar aún más en ciertas reflexiones.

## 7. PROYECCIÓN COMUNITARIA

En este punto, es importante conocer cuáles son los planes, servicios o programas que las personas o grupos organizados diseñan al servicio de la comunidad con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y estimular además un conjunto de servicios en ayuda a su bienestar.

Con la proyección a la comunidad se busca la creación de escenarios y formas de comunicación claramente establecidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad en los diferentes

espacios e instancias de toma de decisiones y que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia, la valoración de las diferencias, participación comunitaria, reconocimiento y valoración de su comunidad.

Asimismo, es importante fomentar una visión o sueño integral en las personas de la comunidad, esto permitirá construir una proyección futura, donde lo principal sea lograr metas comunes o colectivas. Esto solo se logrará si existe un esfuerzo de mutua colaboración centrado en el mejoramiento de las condiciones de vida en el área comunitario, con enfoques realistas y apropiados a las características de las personas, familias y grupos ahí existentes.

En esta proyección comunitaria es de relevancia mencionar que, las diversas relaciones entre las personas aportaran nuevos elementos para la interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución a las problemáticas locales o comunitarias que se presenten. Por tanto, siempre, en cada una de las acciones comunitarias que se traten de realizar no hay que perder de vista que la construcción de propuestas y alternativas debe ser bajo el dialogo horizontal.

### EMPEZAMOS CON UN EJERCICIO PSICOSOCIAL:

#### DESARROLLO:

1. En asamblea analicen juntos esta imagen y la frase que la acompaña.
2. Relacionen la imagen con su OLAT.

**\*\*No olviden escribir ambos procesos en papelògrafos, destacando: proceso, coincidencias y desacuerdos, conclusiones y acuerdos tomados (sí hay).**



## UN RATITO DE TEORIA... RECORDANDO EL MODULO III DEL CICLO I "REDES Y ALIANZAS"

Existe en el mundo de las alianzas, entre organizaciones, distintos tipos:

- En función del tiempo
- En función del territorio
- En función al sector: tiene que ver con las organizaciones

### EN FUNCIÓN DEL TIEMPO:

**PERMANENTES:** LAS QUE SÍ DURAN EN EL TIEMPO.

**TEMPORALES:** LAS QUE TIENEN UN TIEMPO DEFINIDO (CUANDO YA SE CUMPLIÓ EL OBJETIVO, SE TERMINA)

### ESCALERA SEGÚN EL GRADO DE COMPROMISO

Fusión  
Alianza  
Red  
Colaboración

### EN FUNCIÓN AL SECTOR:

**PÚBLICO:** TODAS LAS INSTITUCIONES, ORGANISMOS PÚBLICOS, PORQUE EN TEORÍA NOS PERTENECEN A TODOS. SON LAS INSTANCIAS QUE VIENEN DEL GOBIERNO (CONGRESO, SENADO) DONDE TODAS Y TODOS ESTAMOS REPRESENTADOS (SÍNDICOS, REDILES, PRESIDENTE PRESIDENCIAL, COMISARIADOS) (CEDEI, DIF)

**PRIVADO:** NO SON PÚBLICAS, NO SON PROPIEDAD DE TODOS, SINO DE DETERMINADAS PERSONAS (LAS EMPRESAS) DESDE UNA TIENDA DE ABARROTOS PEQUEÑA A LAS MULTINACIONALES. ES EL SECTOR EMPRESARIAL.

**TERCER SECTOR:** LO QUE LLAMAMOS LA SOCIEDAD CIVIL (ORGANIZACIONES CIVILES) USTEDES. PUEDEN INCLUSO HACER PEQUEÑOS NEGOCIOS, PERO SIEMPRE PARA FORTALECER SU MISIÓN Y VISIÓN. HAY DIFERENTES ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE ESTO, ALGUNAS CORRIENTES DICEN QUE LAS RELIGIONES Y LOS PARTIDOS POLÍTICOS ESTÁN EN ESTE SECTOR.

### ESCALERA SEGÚN EL GRADO DE COMPROMISO

Fusión  
Alianza  
Red  
Colaboración

Va en ascendente el grado de compromiso y vinculación entre las partes.

\*\*Es importante recordar que es importante conceder a cada proceso un tiempo concreto, para no ascender en la escala de compromiso antes de estar preparadas las partes, dado que generalmente suele conllevar a relaciones rotas con el tiempo.



RAZONES PARA LA COLABORACIÓN  
ENTRE ORGANIZACIONES

### 1. Ser más eficiente y eficaz:

Reducir costos, ganar economías de escala, incrementar los resultados.

Ejemplo: si dos necesitan una casa, hacer una más grande.

### 2. Mejorar la calidad de la actuación:

Contar con más conocimientos, mejorar los procesos, coordinar mejor a los profesionales.

Ejemplo: si tengo un hospital que tiene un ginecólogo y en otro hay una partera, se juntan los dos para dar un servicio más integral a las mujeres

### 3. Ampliar el ámbito de actuación y/o reforzar la posición:

Servir o acceder a más usuarios, prestar más servicios, trabajar en más territorios o ámbitos de actuación.

Ejemplo: trabajo en Cancuc, pero Me interesa mucho trabajar en Chenalhò.

### 4. Ganar legitimidad y mejorar el posicionamiento:

Más presencia social, más capacidad de representación y negociación con otros actores, más financiación.

Ejemplo: Soy Controladurias y quiero que la política de mi Municipio cambie, pero necesito ampliar la incidencia, por ello voy a hablar con CEDACH, que también quieren tener más legitimidad y posición, y a la hora de ir al gobierno, son más fuerte.

### 5. Incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades al servicio de la misión y el impacto:

Ejemplo: Quiero hacer producción agrícola en Cancuc, solo no puedo, porque necesito muchas herramientas, técnicos. Trabajare con más organizaciones que tengan más recursos humanos.

### 6. Contar con un entorno más favorable a su desarrollo:

Complementar capacidades, crear un ecosistema favorable.

Ejemplo: En un clima más cálido para trabajar juntas.

### 7. Innovar el tipo de respuestas ofrecidas:

Ejemplo: mi organización lleva muchos años trabajando, pero hay un tema que no podemos superar, somos buenos haciendo lo que hacemos, pero no logramos por ejemplo que participen las compañeras, entonces busco a otra organización para ver cómo lo han hecho, incluso para innovar juntos algo nuevo.

### 8. Facilitar la replicabilidad de un proyecto o programa:

Ejemplo: ves algo muy bueno que funciona (modelo de escuela, metodología de participación, etc.) y nos aliamos para hacerlo igual en mi comunidad o muy parecido.

9. Dar respuesta a retos más complejos y ambiciosos:

Ejemplo: sé que a lo que quiero dedicarme es más grande, mi reto es dar calidad de vida, implica algo mucho más complejo, entonces me tendré que juntar con todas las organizaciones posibles para logra lo que hablábamos antes de INTEGRALIDAD. Ahora tendrán que elegir algo que sea estratégico para todos. Pueden elegir un objetivo que no sea trabajar con los migrantes, pero CIMICH elige entrarle porque ven que, aunque no sea trabajo directo con migrantes, ven que el objetivo favorece, ayuda, apoya a los migrantes.

Analizaremos ahora los Factores Clave que les puede llevar al éxito de una Colaboración, Red y/o Alianza Significativa.

Podrán utilizar cada imagen como Ejercicio Crítico para analizar tanto las imágenes como las frases y estas son algunas ideas de cómo pueden generar esos espacios:

## FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA UNA COLABORACIÓN SIGNIFICATIVA



1. Muestren la imagen por un tiempo en silencio, al menos 1 minuto, tapando la frase.
2. ¿Qué le parece la imagen a nivel estético? // ¿Tiene relación con nuestro contexto?
3. Se genera un debate atendiendo a la palabra de todos. La Pregunta Generadora es “¿Qué vemos en esta imagen?” // “¿Qué relación tiene con las redes y alianzas?”
4. Creen su propia presentación, contextualizándola con fotos propias de su comunidad y OLAT

### FACTOR 1

#### \*\*Ejercicio:



#### Visión compartida

Las colaboraciones deben fundamentarse en motivaciones y expectativas claras y compatibles. Ser transparente en las motivaciones. Si no hay transparencia en la motivación, eso a la larga se nota, y eso desmotiva al resto

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---

## FACTOR 2

### \*\*Ejercicio:



#### Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre las personas: Ética.

Las colaboraciones deben centrarse en los puntos fuertes de las partes. En el reconocimiento del liderazgo del otro-a. Las organizaciones participantes deben estar dispuestas a respetar elementos básicos de la cultura e ideología de los otros participantes, lo que requiere cierto nivel de compatibilidad.

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---

## FACTOR 3

### \*\*Ejercicio:



#### Liderazgo Comunitario Comprometido

La delegación del liderazgo en una persona sin capacidad suficiente de decisión es uno de los principales frenos al avance de las colaboraciones, especialmente en su etapa de formación. Este tipo de delegaciones también refleja un compromiso organizativo seguramente insuficiente, o no al mismo nivel que el de los otros participantes.

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---

## FACTOR 4

### \*\*Ejercicio:



#### Atención al proceso

La definición de procesos claros es básica. Especialmente en el ámbito de la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación entre las partes son fundamentales. Es básico, además, definir claramente responsabilidades, roles, procedimientos operativos y funciones para que cada parte sepa a qué atenerse.

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---

## FACTOR 5

### \*\*Ejercicio:



#### Equilibrio entre aportes y resultados

Las colaboraciones deben estar construidas sobre la equidad y la reciprocidad. Si se percibe que la colaboración no aporta valor añadido suficiente a la organización o que los aportes entre los distintos miembros están desequilibrados, se puede generar un conflicto importante que acabe provocando el abandono de la colaboración.

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---

## FACTOR 6

### \*\*Ejercicio:



#### Volumen adecuado de recursos

Encontrar el equilibrio adecuado entre el volumen de recursos dedicados y los resultados obtenidos es uno de los grandes retos, así como garantizar su sostenibilidad. Cuando las colaboraciones se alargan en el tiempo el compromiso de recursos necesario pasa a ser percibido como un lastre por parte de alguna organización participante. Cada organización participante debe decidir cuánto está dispuesto a invertir. Una inversión que puede ser en forma monetaria, pero también en dedicación técnica, contactos, ideas, marca.

Escriban un ejemplo concreto pero IMAGINARIO con su propia OLAT:

---

---

---

---

---

---

---

---





## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

1. Aguilar, L. Castañeda y Salazar. 2002. *En busca del género perdido, Equidad de género en áreas protegidas*. p.41. UICN. San José, Costa Rica.
2. Aguilar, María José y Ander-Egg, Ezequiel. (2001). *Diagnóstico social*. Buenos Aires: Lumen.
3. Alfaro, M. (1999). *Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad*. Serie hacia la equidad. p.9-19. UICN. San José, Costa Rica.
4. Alianzas Estratégicas por Luis Del Prado Resumen del libro "*Strategic Alliances*" de Michael Y. Yoshino 1 & U. Srinivasa Rangan.2- Harvard Business School Press - 1995 - 259 páginas. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas • UCA • FCSE • Año 3 • N° 13.
5. Alfaro, M. (1999). *Si lo organizamos lo logramos: Planificación de proyectos desde la equidad*. Serie hacia la igualdad. P.10-11. UICN. San José, Costa Rica.
6. Alfonso Esparza Oteo. (2007). *Elaboración de Proyectos de Desarrollo Social con Perspectiva de Género. Dirección General de Transversalización de la Perspectiva de Género*. Instituto Nacional de las Mujeres. Pp 17-23.
7. Ana Rosa Lorenzo Vila Miguel Martínez López (2005). *Asambleas y reuniones Metodologías de autoorganización*. Madrid. Traficantes de Sueños.
8. Ander-Egg, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
9. Arbaiza Fermini, Lydia *Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 70, enero-junio, 2011, pp. 102-117 Universidad EAN Bogotá, Colombia.
10. Arias, Fidas. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Caracas: Episteme.
11. Arizpe, L. 2006. *Culturas en movimiento. Interactividad cultural y procesos globales*. Cámara de diputados, UNAM, CRIM y Porrúa. México.
12. Batliwala, Srilatha (1997). "*El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción*" en B. Martínez. Género, empoderamiento y sustentabilidad: una experiencia de microempresas artesanal de mujeres indígenas, GRIMPTA. México. D.F.
13. Ballesteros, M. (2004), *La participación con perspectiva generacional y de género*, www.takingitglobal.org
14. Boege, E. (2008). *Lengua, cultura y biodiversidad*. En E. Boege. (Ed.), *El patrimonio biocultural de los pueblos indígenas de México* (49-51). Ciudad de México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
15. Centro Interamericano de Investigación Documental sobre Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (2006), *Género, formación y trabajo. Glosario de género*, www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/genero/iii.htm
16. Cerda, Hugo. (2001). *Cómo elaborar proyectos*. Bogotá: Magisterio.
17. COLECTIVO NACIONAL DE DOCENTES. (2008). *Criterios generales para la ejecución de Proyecto en el PFG Comunicación Social de la Universidad Bolivariana de Venezuela. PFG COMUNICACIÓN SOCIAL*. Consultado en <https://investigacionubv.wordpress.com/proyecto-espacio-para-la-ciudadania-y-practica-profesional/criterios-para-la-ejecucion-de-proyecto/>.
18. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

- (2016) *Guía de lenguaje Inclusivo de género*. Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-lenguaje-inclusivo-genero.pdf>
19. Claudia Saenz (2017). *Herramientas para la integración de género en proyectos del FOMIN - 2017*. Consultado el 09 de abril de 2019- file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Herramientas-para-la-integraci%C3%B3n-de-g%C3%A9nero-en-proyectos-del-Fomin.pdf.
  20. *EL CONCEPTO DE RED SOCIAL* Félix Requena Santos Universidad de Málaga. 48/89 pp. 137-152.
  21. *El concepto de red social*. Marco Carlos Avalos Rosado. <https://static1.squarespace.com/static/51ede959e4b0de4b8d24e8a9/t/58138e299de4bb0d0e8783ec/1477676586947/El+concepto+de+red+social+-+Resumen+art%C3%ADculo+cient%C3%ADfico.pdf>.
  22. Florescano, E. 1999. *Etnia, Estado y Nación. Ensayo sobre las identidades colectivas en México*. Nuevo Siglo, Aguilar. México.
  23. GIMÉNEZ, GILBERTO *Territorio e identidad. Breve introducción a la geografía cultural Trayectorias*, vol. VII, núm. 17, enero-abril, 2005, pp. 8-24. Monterrey, Nuevo León, México.
  24. *Guía para la Elaboración de Proyectos con Perspectiva de Género Programa Mujer y Capital Social 2018*. Chile.
  25. Instituto Nacional de la Mujeres (2012). *Elaboración de proyectos de desarrollo social con perspectiva de género*. Tercera Edición. Distrito Federal, México.
  26. Luís Evelis Andrade Casama (s/f). *Formulación de una política propia en materia territorial*. Recuperado en <http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/politica%20territorial%20onic.pdf>.
  27. *Manual para inclusión de la perspectiva de género en programas con población internamente desplazada*. PNUD Chiapas.
  28. *Metodología para la Sistematización Participativa de Experiencias Sociales. Una propuesta desde la Educación Popular*. Rosa Elva Zúñiga López María Teresa Zúñiga Preciado. (2013). IMDEC. Recuperado en [http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/10/Manual\\_Sistematizacion\\_2013\\_IMDEC.pdf](http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/10/Manual_Sistematizacion_2013_IMDEC.pdf)
  29. Pachano Rivera, Lizabeth. (2005). *Proyectos pedagógicos comunitarios*. Mérida: Universidad de Los Andes.
  30. Pérez Serrano, Gloria. (1999). *Elaboración de proyectos sociales*. Madrid: Narcea.
  31. PNUD México. (2009). *Tejiendo la igualdad "Manual de Transversalización de la Perspectiva de Género*. 61-167. México. D.F.
  32. PNUD México. (2010). *Estrategia de Género 2010-2012*. p.15. México, D.F.
  33. Vázquez, Ángel; Urbiola, Alejandra *El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones Iztapalapa*, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, núm. 77, julio-diciembre, 2014, pp. 159-189 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México.
  34. Velásquez Contreras, Andrés *LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 129-155 Universidad EAN Bogotá, Colombia.



# GUÍA DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

## CICLO 3 "ACCIONAR"

Comunidad Líder de Aprendizaje para la  
Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)

Instituto para el Desarrollo Sustentable en  
Mesoamérica, A.C. (IDESMAC)

COFEMO, A.C.

Escuela de Formación de Organizaciones Locales  
para la Acción Territorial (OLAT)

# APRENDER • RECORDAR • HACER

