ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Una apuesta para la construcción de paz territorial

Caja de Herramientas para el trabajo social y comunitario en la ruralidad

Katerine Duque Duque • Carlos Acevedo Lasso
María Isabel Cajas Cuadros • Ana Carolina Palma García
Óscar Camilo Beltrán Gaviria

GARAPENERAKO LANKIDETZAREN EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Pontificia Universidad JAVERIANA Cali
IPIS
Vigilada Mineducación, Resolución 12220 de 2016

Instituto de Estudios Interculturales
UNIVERSIDAD JAVERIANA Cali

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

hegoa
INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZIOARTEKO LANKIDETZA ETA GARAPENAREN IKASKETEN INSTITUTUA

ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Una apuesta para la construcción de paz territorial

Caja de Herramientas para el trabajo social y comunitario en la ruralidad

Autores y autoras:
Katerine Duque Duque
Carlos Acevedo Lasso
María Isabel Cajas Cuadros
Ana Carolina Palma García
Óscar Camilo Beltrán Gaviria

Santiago de Cali, 2020

Economía social y solidaria. Una apuesta para la construcción de paz territorial : caja de herramientas para el trabajo social y comunitario en la ruralidad / Katerine Duque Duque [y otros cuatro] ; colaboradores en la creación de contenidos Jeinny Corrales. -- Santiago de Cali : Pontificia Universidad Javeriana, Sello Editorial Javeriano, 2020.

74 páginas: ilustraciones ; 24 cm.
Incluye referencias bibliográficas
ISBN: 978-958-5177-66-6
ISBN(e): 978-958-5177-65-9

1. Economía solidaria -- Colombia 2. Economía social -- Colombia 3. Desarrollo de la comunidad rural -- Condiciones socioeconómicas -- Colombia 4. Construcción de la paz -- Condiciones socioeconómicas -- Colombia 5. Cooperativas -- Colombia 6. Desarrollo territorial - Aspectos económicos -- Colombia I. Duque Duque, Katerine II. Acevedo, Carlos III. Cajas Cuadros, María Isabel IV. Palma García, Ana Carolina V. Beltrán Gaviria, Óscar Camilo VI. Corrales, Jeinny, creadora de contenidos VII. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Instituto de Estudios Interculturales.

SCDD 334.09861 ed. 23

CO-CaPUJ
lmc/2020

Pontificia Universidad JAVERIANA Cali

Instituto de Estudios Interculturales Vicerrectoría Académica
Economía social y solidaria
Una apuesta para la construcción de paz territorial
Caja de herramientas para el trabajo social y comunitario en la ruralidad

Autores:
© Katerine Duque Duque
© Carlos Acevedo Lasso
© María Isabel Cajas Cuadros
© Ana Carolina Palma García
© Óscar Camilo Beltrán Gaviria

Colaboradores en la creación de contenidos:
© Jeinny Corrales

ISBN 978-958-5177-66-6
ISBN (e): 978-958-5177-65-9

Formato: 21 x 28 cms
Coordinación editorial: Claudia Lorena González
Asistente editorial: Jennifer Ramírez Martínez
Diagramación: Kevin Nieto Vallejo
Portada: Kevin Nieto Vallejo
Corrección de estilo: Comunicaciones Creativas
Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.

Pontificia Universidad Javeriana Cali
Calle 18 N°118-250
Teléfonos (57-2) 3218200
Santiago de Cali, Colombia, 2020.
El contenido de esta publicación es responsabilidad absoluta de su autor y no compromete el pensamiento de la Institución. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio impreso o de reproducción sin permiso escrito de los titulares del copyright.

Contenido

Introducción 9

Módulo I. Bases conceptuales, contexto solidario en Colombia y aproximaciones a la Economía Social y Solidaria ESS. 13

Conceptos, puntos de encuentro y desencuentro entre diferentes perspectivas económicas y la ESS 14

La economía solidaria en Colombia 15

La Economía Social y Solidaria ESS 16

Módulo II. El aporte al territorio desde las organizaciones comunitarias y su modelo de gestión 19

Módulo III. Algunas prácticas que permiten a las organizaciones comunitarias avanzar en la ruta de ser "más" solidarias 27

Primera ruta, fortaleciendo el Objeto Social 28

Segunda ruta, El Trabajo en la ESS 31

Tercera ruta, la participación social 33

La cuarta ruta, el género y la familia 35

La quinta ruta, la sostenibilidad ecológica 37

La sexta ruta, la perspectiva comunitaria en proyectos y programas 38

Módulo IV. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias con enfoque económico-productivo 41

Sesión 1. Valores y objetivos organizativos 42

Sesión 2. Formas y estructura organizativa 47

Sesión 3. Planes de trabajo 54

Anexo. Definición de los valores orientativos 66

Anexo. Ejemplo de reglamento para un Comité de trabajo 67

Bibliografía 69

Introducción

Katerine Duque Duque
María Isabel Cajas Cuadros

Esta caja de herramientas propone a las organizaciones comunitarias rurales, acciones que les permitan avanzar en la incorporación de prácticas de la Economía Social y Solidaria-ESS en su día a día, contribuyendo a la materialización de su objeto social, y aportando desde la base a la construcción de Paz Territorial en Colombia.

El documento da cuenta del trabajo colaborativo realizado entre actores clave: i. organizaciones y asociaciones productivas de comunidades indígenas, campesinas, afrocolombianas, de mujeres y excombatientes de los municipios de Buenos Aires, Toribío y Caldono en el norte del departamento del Cauca[1], ii. El Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional-Hegoa, siendo una instancia mixta de la Universidad del País Vasco, en su misión de construir, proponer, incidir y aplicar desde el pensamiento crítico, marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y de cooperación transformadora y, iii. El Instituto de Estudios Interculturales-IEI de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, en su interés por crear condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos de las comunidades rurales.

1. Las organizaciones participantes del proceso fueron: el Resguardo Indígena de Pueblo Nuevo, la Asociación Campesina para el Desarrollo Agropecuario de la Esperanza (AGRODESA), la Cooperativa Ecomun La Esperanza (CECOESPE), el componente económico de la Asociación de Cabildos Indígenas de Caldono (ASOCABILDOS), la Asociación de Mujeres Afrocaucanas empresarias Agropecuarias ambientales y víctimas del conflicto armado del municipio de Buenos Aires (ASOFLORCAM), la Asociación Gremial Regional para el Desarrollo Campesinos Nortecaucana (ARDECAN), Asociación de productores de la Balsa (ASODEBAL), Asociación de Productores Orgánicos de Cascajero (ASOAORCA), Resguardo Indígena de Pioyá, Asociación Pensando el Desarrollo Campesino Indígena de Porvenir (PEDECAIP), Asociación mixta de productores Agropecuarios del Cañón de Marylopez (ASOMIXPRO), Fundación Pablo Emilio Fernández con Ojos de Libertad (FUNDAPEF), Cooperativa Multiactiva Ecomun Esperanza del Pueblo (COOMEEP), Asociación de Mujeres para un mejor Porvenir, Resguardo Indígena de San Lorenzo de Caldono, Asociación de Mujeres Cultivando Sueños, Empresa comunitaria Brisas del rio Aguablanca (ECOBRA) y, la Fundación de Mujeres Forjadoras de Futuro (FUMFUTURO).

De esta forma, la presente cartilla está dirigida, en primera medida, a las organizaciones comunitarias en mención, que han hecho parte de los proyectos apoyados desde el 2017 por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD), en colaboración con Hegoa y el IEI. A su vez, este material es una herramienta útil para otras organizaciones del territorio en condiciones similares a las priorizadas por el proyecto (organizaciones comunitarias de base, rurales y con un componente agro-productivo), dando pistas sobre algunas prácticas a incorporar en sus planes de acción.

Al respecto, vale la pena aclarar que la ruralidad norte caucana a la que nos referimos y de la cual hacen parte las organizaciones con quienes se adelantó este ejercicio, así como a quienes se espera impactar, responden a un territorio rural e intercultural, que cuenta con diversos y variados procesos organizativos que van desde iniciativas étnicas, de mujeres, campesinas, hasta cooperativas de excombatientes. Esta diversidad genera, a su vez, una riqueza en materia de procesos productivos comunitarios que, aunque parten de la autogestión, apuestan por una planeación territorial conjunta, en la que intervienen también factores como las figuras territoriales vigentes amparadas por la constitución política de Colombia: cabildos y resguardos indígenas, Consejos Comunitarios, Zonas de Reserva Campesina, etc.

Asimismo, el contexto en el que este proyecto se ha venido desarrollando se caracteriza por las limitaciones que tienen las organizaciones en materia de disponibilidad de recursos, no solo económicos, sino también jurídicos, legales, de talento humano y de infraestructura local, lo que condiciona el surgimiento y/o consolidación de las iniciativas productivas comunitarias en los territorios. Esto, acompañado de la precariedad de la presencia estatal, junto con condiciones de violencia estructural y problemas diversos en materia de tenencia y uso del suelo.

Por otra parte, es importante indicar que en el año 2018 se adelantó la estrategia de fortalecimiento organizativo denominado *Diplomado en Economía Social y Solidaria-ESS con énfasis en gestión de organizaciones comunitarias*, donde se trataron temas como: el contexto, conflictos y paz; el cooperativismo y la asociatividad; las figuras organizativas, su estructura legal y normativa; aspectos financieros y contables; el desarrollo económico para la transformación social; y la ESS como una posible apuesta económica desde sus prácticas. Seguidamente, un grupo de personas que participaron de esta estrategia formativa, participaron en una profundización teórico-práctica que incluyó un intercambio de saberes en el País Vasco, lo que permitió profundizar los conocimientos sobre ESS desde la experiencia vasca y conocer apuestas en desarrollo para la transformación y el desarrollo territorial.

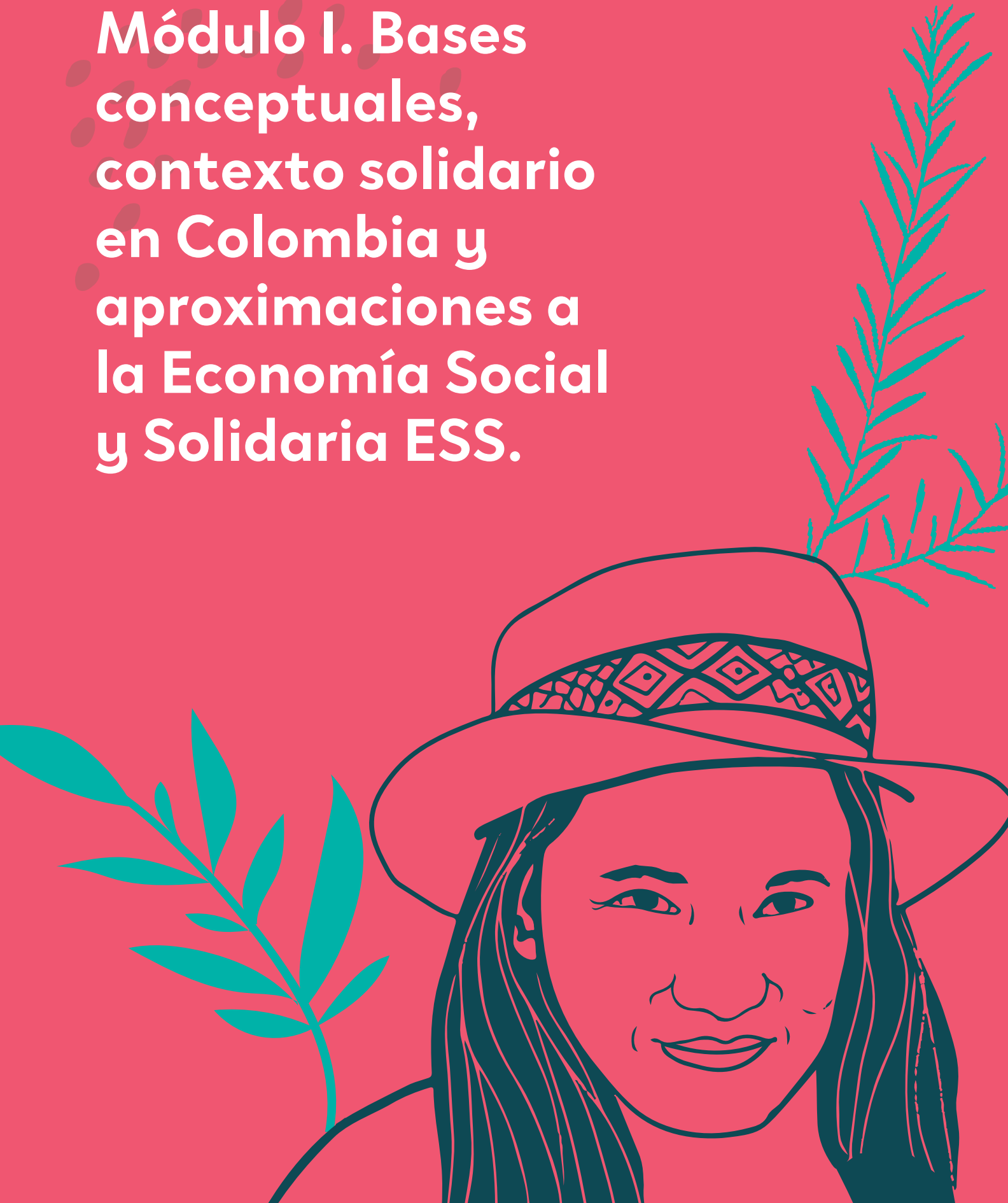
En ese sentido, esta caja de herramientas parte del proceso de acompañamiento que se ha venido gestando con las organizaciones comunitarias norte caucanas y traza como su objetivo, el continuar aportando al fortalecimiento de las mismas, brindando información complementaria a la ya recibida, que facilite la incorporación de prácticas de ESS en sus acciones diarias, así como en sus apuestas de planeación organizacional, estratégica y territorial, incluyendo algunos ejercicios conceptuales que permitirán ampliar las discusiones entre ellas. Este documento es, entonces, un material pedagógico que busca dejar insumos a través de una guía práctica y reflexiva, con el fin de que los ejercicios,

conceptos e ideas aquí expuestas sean debatidas, analizadas y generen estrategias alternativas a largo plazo, considerando su contexto, apuestas y reivindicaciones históricas.

La caja de herramientas fue realizada mediante un enfoque cualitativo que permitió, por un lado, conceptualizar, comparar y diferenciar a la Economía Social y Solidaria respecto a otras apuestas económicas alternativas y convencionales, explicar el desarrollo de la economía solidaria en Colombia, así como en lo que concierne al modelo de gestión comunitario y su aporte al desarrollo territorial, a través de la recopilación y análisis de fuentes primarias y secundarias de información; y por otro, conjugar dichos planteamientos con la información recolectada en campo tras el relacionamiento adquirido en el D*iplomado en Economía Social y Solidaria-ESS,* en el intercambio de saberes en el País Vasco, y demás encuentros realizados en el marco del proyecto, lo que posibilitó, finalmente, la construcción de una guía práctica que permitiera a las organizaciones comunitarias avanzar en la ruta de ser "más" solidarias. Es importante destacar, que muchos de los contenidos desarrollados en este instrumento, fueron orientados y discutidos en articulación con las personas participantes.

¿Qué temas se encuentran en la caja de herramientas? Este documento contiene cuatro módulos que buscan robustecer el trabajo comunitario en: 1. Bases conceptuales, contexto solidario en Colombia y aproximaciones a la Economía Social y Solidaria. 2. El aporte al territorio desde las organizaciones comunitarias y su modelo de gestión. 3. Algunas prácticas que permiten a las organizaciones comunitarias avanzar en la ruta de ser "más" solidarias. 4. El fortalecimiento de organizaciones comunitarias con enfoque económico-productivo. En cada uno de estos escenarios, se encuentran aspectos conceptuales junto con ejercicios prácticos.

Módulo I. Bases conceptuales, contexto solidario en Colombia y aproximaciones a la Economía Social y Solidaria ESS.



En este módulo se realiza un acercamiento a los conceptos de economía, economía capitalista y otras apuestas alternativas como la economía social, y la economía solidaria, con el ánimo de esclarecer las diferencias y similitudes entre dichas apuestas y la ESS. Seguidamente, se brinda una breve contextualización de lo que ha sido el desarrollo de la economía solidaria en Colombia. Y finalmente, se analiza el concepto de la ESS, sus propiedades y la posibilidad de aplicarse en el fortalecimiento de organizaciones comunitarias, rurales y productivas.

Conceptos, puntos de encuentro y desencuentro entre diferentes perspectivas económicas y la ESS

¿Qué es economía? La economía se concibe como una ciencia social que estudia la forma en cómo se disponen los recursos (usualmente escasos), y cómo se direccionan para satisfacer las necesidades e intereses de la población. En otras palabras, es el estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y el análisis del consumo de bienes (productos) y servicios ((Razeto, 1995) Pérez & Gardey, 2008). En este proceso de intercambio vital entre el hombre y la naturaleza, ambos resultan transformados (Razeto,1995).

A lo largo de la historia, han surgido un sinnúmero de modelos, tipos y apuestas económicas, con ciertas particularidades: con puntos de partida y límites específicos, con enfoques y alcances que generalmente tienen impactos positivos y negativos en la sociedad y el planeta.

A continuación, describiremos algunos tipos o modelos económicos, que son necesarios para discusiones posteriores por sus diferencias o semejanzas con el concepto y las prácticas de ESS.

1 Conceptos o definiciones de algunos tipos de Economía

Concepto o Descripción **Economía capitalista**	Para Adam Smith (1776), la economía capitalista se fundamenta en el libre mercado y en la regulación limitada por parte del Estado, permitiendo que la economía funcione a través de la ley de la oferta y la demanda, la cual determinará el valor de un bien o servicio de acuerdo con su escasez o abundancia. A su vez, indica que, supliendo la satisfacción de los intereses individuales de las personas, la economía crecerá debido a que todas podrán desarrollarse individualmente, lo que se traduce en el bienestar colectivo. Finalmente, este modelo parte de la división del trabajo como la mejor manera de potenciar la riqueza de las naciones: la especialización de las labores y roles que se ejercen en una actividad económica particular, permitirá mejorar su eficiencia (Smith, 1776).

Concepto o Descripción **Economía Social**	Se plantea que el punto de partida surge en 1830 por Charles Dunoyer, en su "Tratado de Economía Social", donde proponía incluir un enfoque moral a la economía capitalista; hoy día se define como un modelo que recoge al conjunto de empresas privadas organizadas, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que tienen como principio la gestión democrática, en donde de forma colectiva se decide la manera de distribuir los excedentes; "estas se pueden ubicar en dos vertientes: la de mercado, en donde operan las entidades más tradicionales, y otra no de mercado, donde operan organizaciones sin ánimo de lucro" (Pérez, Etxezarreta y Guridi, 2008, p.5-6). No puede funcionar sin instituciones, sin el compromiso de las personas, y sin el apoyo de las comunidades y del Estado (Bruyn, 1987 citado en Lopera, 2016).
Concepto o Descripción **Economía Solidaria**	La Ley 454 de 1998 de Colombia, la define como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS (2020) propone dos grupos de organizaciones en su interior: el primero recoge a las organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales), y el segundo, recoge a las organizaciones sociales de desarrollo (asociaciones y corporaciones, fundaciones y voluntariado). La economía solidaria es considerada una de las formas de la economía social que tiene como idea, aglutinar los tres sectores (el público, de provisión planificada; el privado, orientado al mercado; y el tercer sector) dentro de una estrategia global de transformación social. Su foco de pensamiento y reflexión se centra en el debate sobre el cambio social, la construcción de modelos alternativos de economía basados en la cooperación y la asociatividad, las alternativas al capitalismo o las formas de combatir la pobreza y la exclusión social (Pérez, Enekoitz, y Guridi, 2008). Por último, apuesta por la redistribución de las ganancias, teniendo como eje la participación democrática donde la igualdad de derechos y deberes priman. Así, el tipo de ciudadanía que contempla es aquella donde aborda valores que superan a la utilidad individual y poniendo en el mismo plano a sus semejantes, a sus necesidades, y a preocuparse por el bien común (Novillo, 2016).

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Existen otros conceptos como lo son: la economía mixta, la economía popular, economía popular y solidaria, economía del trabajo, entre otras, que para algunos son sinónimos por sus semejanzas, pero para otros autores como Jose Luis Coraggio (2010), son vertientes que se vinculan con las realidades sociales, dependiendo del contexto.

A continuación, profundizaremos sobre la economía solidaria en Colombia, al estar normativizada por el gobierno nacional, con la claridad de que el modelo económico predominante en el país, es el modelo capitalista, el cual está basado en el libre mercado, la competencia y el consumo, lo que ha generado un proceso de privatización de los derechos constitucionales y de servicios públicos.

La economía solidaria en Colombia

La evolución de la economía solidaria en Colombia se enmarca en el Decreto 2536 del 4 de agosto de 1986, por el cual se crea el Consejo Nacional de Economía Solidaria, que reconoce la existencia de

actividades económicas adelantadas por organizaciones participativas y abiertas, y que constituye un conjunto de unidades de producción de bienes, servicios y empleos de tipo productivo.

A su vez, el desarrollo del sector productivo cooperativo en el país ha estado apoyado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por el Estado, con el objetivo de potenciar el desarrollo económico y social, así como para ampliar y proteger la propiedad privada de la población rural, y garantizar su acceso a la educación, la vivienda y la seguridad social. Incluso, adscrito al Ministerio de Trabajo, se creó la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, que tiene como tarea principal, fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias en Colombia, tales como cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado (UAEOS, n.d).

Vale la pena indicar que, por la orientación de la economía solidaria, han existido momentos en que diferentes apuestas productivas de este tipo, han soportado la economía nacional en épocas de crisis, permitiendo una valoración cada vez mayor de dicho sector, y llegando incluso, a incorporarse en los Planes de Desarrollo del ámbito local y nacional, para elaborar documentos de política económica y social, tal como la Ley 424 de 1998, conocida como la Ley de la Economía Solidaria (Cueto et al., 2018).

Además, en el marco del Acuerdo de Paz y con el objetivo de cerrar brechas entre el campo y la ciudad, facilita un proceso de reintegración integral de excombatientes a la vida civil, y mitiga los impactos negativos ocasionados al medio ambiente, la apuesta por implementar un modelo económico alternativo en Colombia se torna cada vez más importante.

Finalmente, es preciso señalar que, si bien ha habido un desarrollo importante del marco normativo de la economía solidaria, se ha ampliado la consciencia social sobre el impacto de los modelos económicos en el ambiente y la vida en general, y que existen múltiples organizaciones que adelantan actividades productivas enmarcadas en esta línea, el modelo económico predominante sigue siendo el capitalista.

A continuación, se profundizará a lo ya visto en los procesos formativos sobre la ESS, siendo un ejercicio socioeconómico que, desde la teoría y la práctica, plantea una alternativa al sistema capitalista actual, y que se basa en la solidaridad y el trabajo cooperativo.

La Economía Social y Solidaria ESS

La ESS se basa en conceptos distantes y críticos a los que fundamentan la teoría neoclásica de la economía: en el centro de esta apuesta económica están las personas y sus condiciones de vida (bienestar), incorporando la sostenibilidad ecológica como principio de actuación; los recursos, la riqueza, la producción y el consumo, se consideran medios para alcanzar tal fin. Se busca así, una economía basada en la solidaridad y la sustentabilidad, planteando un cambio a la concepción de utilidad, crecimiento, acumulación y riqueza propuesta por el sistema capitalista, intentando romper

con el egoísmo, el consumismo y la concentración de la riqueza en pocas personas, todo lo anterior, partiendo de un relacionamiento con los recursos naturales que no conduzcan a su depredación (Razeto, 1995). De esta manera, se busca cambiar pequeñas realidades que, en un futuro, podrán llegar a ser mejores (Coraggio, 2011).

A su vez, concibe otra forma de entender el mundo y de relacionarse con el mismo, donde la economía se piense y realice para las personas en un sentido humanista partiendo de iniciativas incluyentes y participativas basadas en la ayuda mutua y en la intercooperación. Lo anterior, representa una reorganización de los tiempos y los trabajos (mercantil y de cuidados), cambios en la vida cotidiana, una nueva estructura de consumo, de producción y, por supuesto, un cambio de valores. Se puede decir que la ESS se convierte en un concepto integrador que tiene en cuenta corrientes alternativas, por ejemplo, el desarrollo humano sostenible, la economía feminista, la economía ecológica y el Buen Vivir. Es necesario recalcar que el aspecto fundamental es el análisis de la condición de vida de las personas y la producción social necesaria para vivir dignamente (Razeto, 1995).

La ESS se orienta a brindar soluciones a los problemas de desigualdad que genera el modo de producción predominante. Apuesta por el bienestar de las personas al plantear una alternativa al sistema económico, valiéndose de la formación de un ser integral colectivo, capaz de enseñar, comprender y utilizar valores de equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social, compromiso con el entorno y la democracia (Novillo, 2016).

Tabla 2. Punto de Partida y Limites de la ESS

Punto de partida	Límite
Somos eco-dependientes (dependemos de la naturaleza para sobrevivir)	Debemos gastar menos que lo que la naturaleza es capaz de regenerar (aspecto material)
Somos interdependientes, (somos finitos, vulnerables y dependemos de otras/otros)	La sociedad debe ser capaz de garantizar el sostenimiento de vida digna para todas las personas (aspecto cultural)

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Junto a la ESS, hay otras propuestas o modelos económicos que tienen su propio enfoque, a continuación, se describen algunas de ellas, con el objetivo de esclarecer los puntos en común y las diferencias existentes entre dichas apuestas y la ESS.

Tabla 3. Puntos de Encuentro y Diferencias entre Algunos Tipos de Economía y la ESS

Tipos o Modelos de Economía	Puntos de encuentro con la ESS	Puntos diferenciadores con la ESS
Economía capitalista	Ambas tipologías dirigen su accionar hacia todos los procesos económicos (producción, distribución, circulación y consumo), y tienen en cuenta la relación entre el hombre, la naturaleza y la sociedad.	La economía capitalista parte de la satisfacción de intereses individuales, la explotación de los recursos naturales necesarios para suplirlos, y el desarrollo del libre mercado (competencia) sin la intervención del Estado o de terceros. La ESS, por su parte, coloca en el centro a las personas y su bienestar, incorporando principios que condicionan su crecimiento como la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la cooperación y la equidad.
Economía Social	Existen mecanismos de participación en donde las personas toman decisiones, por eso, uno de sus principios de actuación es la gestión democrática. Se mantiene un relacionamiento con el Estado y la empresa privada bajo principios comunes y de satisfacción de las necesidades del territorio y de sus habitantes.	La economía social puede articularse a procesos productivos con intereses capitalistas, la ESS no comparte este enfoque y se focaliza en acciones de intercooperación donde se materialice la solidaridad, la cooperación en contravía a la competencia, y la sostenibilidad en cuanto al uso de recursos. La ESS incorpora la economía de cuidados y otros principios, que no necesariamente son abordados por la economía social.
Economía Solidaria	Apuntan a reducir las condiciones de desigualdad económica desde un enfoque alternativo. Comparten algunos valores en las prácticas que promueven: equidad, asociatividad, justicia, fraternidad, compromiso y responsabilidad. Tienen objetivos comunes: el bienestar de las personas donde los recursos, las riquezas, la producción y el consumo, sean un medio para alcanzar un fin colectivo, ligado al bienestar común.	Por ser la ESS una "especialización" de la economía solidaria, existen muchas similitudes en sus orientaciones y en la forma de percibir la dinámica económica. La diferencia radica en que la ESS recoge el enfoque de desarrollo humano sostenible, la economía feminista, la economía ecológica y el Buen Vivir.

Fuente. Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Ahora bien, teniendo en cuenta la clarificación conceptual anterior donde se evidenciaron semejanzas y diferencias entre algunas perspectivas económicas y la ESS; el desarrollo conceptual de esta tipología y su utilidad para el fortalecimiento de organizaciones comunitarias, rurales y productivas; así como el papel que ha tenido la economía solidaria en Colombia, daremos paso a analizar el modelo de gestión de organizaciones comunitarias de base y su aporte al desarrollo territorial.

Módulo II. El aporte al territorio desde las organizaciones comunitarias y su modelo de gestión

En este módulo hablaremos sobre la importancia que tienen las organizaciones comunitarias y su modelo de gestión, para el desarrollo de los territorios donde tienen su radio de acción. Este papel se vuelve más significativo en la medida que estas se encuentren fortalecidas y dispongan de una ruta que les permita avanzar en su objeto social. Se proponen entonces, ejercicios prácticos complementarios a los realizados en los procesos formativos, para que, de manera conjunta y democrática se recoja información que sirva como insumo para fortalecer este modelo de gestión.

Se precisa que, un modelo de gestión comunitaria desarrolla estrategias y acciones a cargo de las autoridades locales con el objetivo de resolver problemas comunitarios de toda índole (familiar, político, social, económico y cultural) en un contexto específico. Entenderemos además a la gestión comunitaria como un conjunto interdependiente de actores individuales o colectivos, naturales e institucionales, que trabajan articuladamente por la resolución de conflictos (Friedberg, 1993).

El diálogo social permite llegar a consensos que enriquecen los procesos de organización y gestión comunitaria y en la medida que se fortalecen las capacidades individuales, se facilita la interlocución con las instituciones presentes en el territorio para llegar a nuevos acuerdos que permitan avanzar en el desarrollo del territorio, aun cuando existan problemáticas para su acercamiento.

> Estas actividades no son sencillas considerando las características de las instituciones, lo efímero de la presencia de éstas en las comunidades y la incertidumbre que provoca el burocratismo, a lo que hay agregar las opiniones y actitudes contradictorias y en ocasiones conflictivas, derivadas de las tendencias locales a la diferenciación social, política y religiosa (Ixtacuy, 2001, p. 13).

En esta línea de ideas, hay que agregar que el modelo de gestión de una organización comunitaria de base responde a un enfoque territorial. ¿Qué quiere decir esto?, que con la firma del Acuerdo de Paz se estableció la necesidad de construir paz desde dicho enfoque, y desde ahí, reconocer la existencia de múltiples apuestas comunitarias de resolución de conflictos, donde se incorpora el reconocimiento de la diversidad territorial, y con ello, establece propuestas de desarrollo de acuerdo con las condiciones particulares de cada territorio.

De esta forma, el enfoque territorial asume el territorio como un factor de desarrollo de propuestas locales y de políticas públicas, y como escenario de relaciones existentes entre el espacio y lo social. De acuerdo con Schejtman y Berdegué (2004), el desarrollo territorial es entendido como un proceso de transformación social, productivo e institucional en un espacio rural determinado que propende por la articulación competitiva y sustentable de la economía local a mercados dinámicos (Schejtman & Berdegué, 2004). De ahí el aporte que generan las organizaciones comunitarias, en tanto dicho enfoque y su modelo de gestión, permiten tejer un relacionamiento con todos los actores del territorio, reconociendo la diversidad de los escenarios rurales y sus formas de gobernanza, lo cual contribuye, finalmente, al manejo y resolución de conflictos de manera más horizontal, y por ende, más democrática y participativa.

En esta línea de ideas, el Acuerdo de paz estableció la necesidad de construir paz con un *enfoque territorial*. Se considera de esta manera, que debe partirse de reconocer la diversidad del territorio y con ello, las diferentes apuestas de las comunidades para vivirlo, soñarlo y también, para abordar y resolver sus conflictos. En ese sentido, el enfoque territorial, asume el territorio como un factor de desarrollo de propuestas locales y de políticas públicas, y como escenario de relaciones existentes entre el espacio y lo social.

Finalmente, al juntar los términos descritos anteriormente, podemos evidenciar que las organizaciones comunitarias y su modelo de gestión son clave para el desarrollo de sus territorios, esto porque al responder a principios y criterios propios, con ideas democráticas, humanísticas y autogestionarias, orientadas por el ánimo del servicio, y el desarrollo integral del ser humano, impactan de manera directa y positiva en ellos. Es por esto, que el modelo de gestión de organizaciones comunitarias de base visto desde el enfoque territorial, permite que, a través de una participación activa de los actores en el territorio se transformen las lógicas de gobernanza y se aporte al desarrollo territorial, en tanto existe un

> "conocimiento detallado del entorno; (una) inclusión y acción colectiva entre empresas, gobierno, comunidades y otras entidades; (existen) mecanismos de comunicación continuos, oportunos, respetuosos y adaptados; (hay) una inversión en el fortalecimiento del capital social, humano, e institucional; (y) una visión estratégica que comparte los desafíos y oportunidades que presenta el territorio" (Caravallo & Calvo, 2020, p. 33).

Ejercicio reflexivo: ¿Cuán consolidada está nuestra organización comunitaria?

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: impresión del siguiente esquema (por organización) y lápiz.

Objetivo: valorar el nivel de consolidación de la organización comunitaria respecto a su aporte a la satisfacción de las necesidades de sus fundadores y de la comunidad a la que pertenece.

Cómo considere que está el avance de su organización comunitaria en:	Seleccione la escala según el avance de su organización comunitaria en cada uno de los temas. Siendo el símbolo de la izquierda ("carita triste") un menor avance y el de la derecha ("carita feliz") un mayor avance.
(1) La capacitación, formación y experiencia técnico-política de sus liderazgos y demás integrantes	
(2) El manejo responsable de la información y los recursos que disponen	
(3) El liderazgo colectivo en donde el control esté en las personas asociadas	
(4) El trabajo articulado con organizaciones pares e instituciones locales	
(5) La efectividad para responder las demandas y necesidades de la comunidad	

Ahora que ya evaluaron estas dimensiones, reflexionen:

> ¿Cuáles son los principales obstáculos que existen en su organización para avanzar en torno a estos cinco (5) puntos?

De manera conjunta, piensen en acciones que sirvan para avanzar en estos aspectos. Escriban aquí, algunas de estas propuestas: _____

_____

_____

Importancia y sentido de las organizaciones sociales en los modelos de gestión comunitaria.

Las organizaciones comunitarias brindan la posibilidad de resolver necesidades priorizadas por poblaciones ubicadas en espacios territoriales delimitados en entornos complejos, en donde, generalmente, no hay presencia del Estado. Estas poblaciones tienen demandas diversas, tendientes a la exigencia del mejoramiento de sus condiciones de vida, desde apuestas propias (históricas, sociales y culturales). Para el caso de las organizaciones que hacen parte de esta investigación, las demandas realizadas tienen que ver, esencialmente, con la dimensión económico-productiva desarrolladas en el norte del Cauca.

Este esfuerzo colectivo, parte de juntar las ideas, problemas y necesidades de cada persona participante, y, a través del diálogo, la discusión y la concertación, logra consensos que permiten priorizar las necesidades y las acciones a desarrollar en pro del bien común, y que, en ocasiones, impactarán positivamente a todo un territorio. Así, la organización ya aborda la esfera de lo público, lo que exigirá cada vez más, una reflexión comprometida para solucionar los problemas y las necesidades comunes.

La definición clara de un objeto social, un "por qué trabajar", le da razón de ser a una organización, le define un rol ético y político en la construcción de comunidad, de colectivo y de sociedad. Este papel ético, permite construir normas y valores para avanzar en el cumplimiento de su misión. En la medida que se alcancen los objetivos, las organizaciones se consolidan y aportan en mayor nivel al desarrollo de sus territorios, llegando incluso, a convertirse en las protagonistas del mismo.

> *El para qué, por qué existen, el cómo enfrentar las necesidades sociales, cómo establecer las relaciones institucionales, cómo gestionar recursos, cómo avanzar en sus procesos organizativos, son algunos de los interrogantes que las organizaciones deben plantearse.*

Partiendo de la premisa de que las organizaciones comunitarias abordan desde una apuesta particular su territorio, pero con preocupaciones públicas, las prácticas que estas implementan se convierten en asuntos de gran relevancia por ser generadoras de desarrollo desde estrategias y principios diferentes a la economía capitalista. Principios como el de "la unión hace la fuerza" y la solidaridad, les han permitido salir adelante, articulando la acción colectiva e individual, con la claridad de que el bienestar general debe volverse una meta común, que cobije e incluya el bienestar particular (Machado, 2000).

En este contexto, la concepción de solidaridad va más allá de la colectividad de los bienes y la gestión económica, pues apunta hacia un sentido comunitario de apoyo a las y los miembros de una organización, a sus familias, y en las diferentes dimensiones de la vida. Se podría entonces, basados en la descripción realizada por autores como Pérez de Mendiguren, Etxezarreta & Guridi (2009), identificar apuestas solidarias en las acciones de las organizaciones comunitarias rurales de base como:

- Aquellas que se conciben de manera participativa y democrática, con el propósito de consolidar una organización al servicio de las comunidades y que son administradas por ellas mismas.
- Conocen y viven su historia, lo que les ha permitido aprender desde su propia experiencia, y sistematizar sus reflexiones. Aunque no siempre tienen un rigor académico, desde la oralidad se gestan fundamentos importantes para su sostenibilidad.
- Se caracterizan por la coherencia que se da entre los principios que las guían, así como por sus prácticas, jugando roles importantes en sus territorios.
- Representan formas alternativas de conocimiento, gestión y organización, para romper la visión hegemónica que ha tenido la academia frente a estos temas.
- Por sus resultados concretos, se convierten en referente para contextos similares. Merecen entonces, especial atención de quienes determinan y orientan las políticas públicas.
- Sus modelos de gestión están fundamentados en el desarrollo de propuestas propias y originales, para manejar los recursos disponibles, asegurando su sustentabilidad y permanencia en el tiempo.
- Existen garantías de participación de todas las personas insertas en los procesos colectivos, así como transparencia en la gestión, devolución y rendición de cuentas. (Pérez de Mendiguren et al., 2009).

Ejercicio comunitario: adoptando prácticas sociales y solidarias

Tiempo estimado: 60 minutos

Materiales: papel kraft, tarjetas de cartulina y hojas en blanco, colores y marcadores.

Objetivo: identificar las prácticas sociales y solidarias en el accionar de las organizaciones comunitarias rurales de base.

Ejercicio 1: Rompe-hielo

Las personas participantes deberán formar un círculo para compartir cuáles son las apuestas solidarias de su organización. Se sugiere que, mientras se explican, se ubiquen tarjetas con esta información para que se tengan presentes en el resto del ejercicio.

Una vez explicadas estas prácticas solidarias, se invita a reflexionar colectivamente sobre las siguientes preguntas:

¿Encuentran coincidencias entre estos postulados y la manera en la cual funciona su organización comunitaria?

¿Cuáles de estos puntos les gustaría que se resaltaran más en su organización?

¿Cuáles prácticas en su comunidad u organización, consideran que contribuyen a la ESS?

¿Qué aspectos creen que son necesarios fortalecer en su comunidad u organización para fomentar valores propios de la ESS como la equidad, justicia, fraternidad, solidaridad, y democracia?

Ejercicio 2: Identificación de prácticas solidarias

Ubicando papel kraft grande, marcadores y tarjetas en blanco en la mitad del círculo, se invita a que, en estas tarjetas, cada persona escriba actividades, acciones o prácticas solidarias concretas realizadas en la organización, con respecto a las bases que se socializaron al inicio. Se recomienda utilizar una tarjeta para cada acción.

Para el presente ejercicio, es importante animar el diálogo entre quienes están participando. Esto, para recordar lo que se ha hecho desde la organización, los impactos obtenidos, a la población que se ha involucrado, así como los propósitos o metas que se perseguían al momento de iniciar con la organización. En este diálogo, también será relevante dar cabida a discusiones que pregunten si una actividad o acción propuesta por algún(a) participante es considerada o no por los y las demás, como un reflejo de esas bases de las organizaciones rurales, y cómo podría volverse una en caso de no serlo. Asimismo, este ejercicio puede ser útil para hablar sobre las formas, estrategias o herramientas a partir de las cuales, desde la organización, se han resuelto los conflictos, así como aquellos que aún no se han solucionado, y cómo, desde estas bases, podría pensarse en abordarlos.

Posteriormente, se invita a que en el papel kraft, construyan una línea de tiempo, ubicando, temporalmente (también se pueden mencionar los lugares donde se realizaron), las actividades, acciones o prácticas concretas realizadas por la organización en relación con las bases mencionadas en el ejercicio 1.

¡Recuerden conservar las tarjetas, pues serán usadas en el próximo ejercicio comunitario!

Módulo III. Algunas prácticas que permiten a las organizaciones comunitarias avanzar en la ruta de ser "más" solidarias

4	La cuarta ruta recogida por esta caja de herramientas es la de "género y familia". Aquí, se hace especial énfasis en las actividades que llevan a cabo las mujeres a nivel doméstico y familiar, entendiendo que anteriormente, estos escenarios sustentaban los proyectos e iniciativas económicas. En la actualidad, tanto el autor, como lo vivenciado en este proyecto, lleva a reconocer que las labores del hogar deben considerarse como trabajo, en tanto permite recuperar la dignidad de dichas actividades, teniendo en cuenta su incidencia, el esfuerzo, y el involucramiento, principalmente de la mujer. De esta forma, el género y la familia son considerados por la economía solidaria como muestra de solidaridad, en tanto se adoptan valores de cooperación y unidad, lo que posibilita el consumo de bienes y servicios de forma solidaria, para lograr la satisfacción de las necesidades y de beneficios comunes.
5	La quinta ruta aquí trabajada se denomina "sostenibilidad ecológica". En esta, existe una relación entre economía, hombre y naturaleza, por lo que, un cambio que se produzca en alguno, afecta a los dos restantes. En esta ruta se propone que la economía, desde una perspectiva solidaria, contribuya a mitigar y reducir los daños ocasionados al medio ambiente. Por lo que se trata de identificar como eje principal la sostenibilidad ambiental y las prácticas agroecológicas en todos los procesos económicos, para transformar de forma humanizadora, un consumo que dé cumplimiento a necesidades reales (Razeto, 1993).
6	La última ruta se denomina "perspectiva comunitaria en proyectos y programas". Aquí, se propone trabajar con un desarrollo orientado a las metas, deseos, e ideales, que se tienen como organización comunitaria. Además de satisfacer las necesidades básicas, se apuesta por el alcance y transformación de otro tipo de relaciones sociales a través de enfoques como la educación, la salud y la sostenibilidad ambiental, que permitan, en últimas, una mejoría en la calidad de vida de las personas. Para hacer posible este tipo de transformaciones, es necesario entonces, formar a la gente en valores superiores, entre ellos, la autonomía para decidir, participar y producir.

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

A continuación, damos paso a desarrollar las rutas que permiten a las organizaciones comunitarias avanzar en el proceso de ser "más" solidarias. En cada una, se proponen ejercicios prácticos que deberán ser trabajados en conjunto. **¡Recuerden!** la utilidad de las actividades dependerá del contexto y del nivel de consolidación de cada organización.

Primera ruta, fortaleciendo el Objeto Social

La primera *ruta* a abordar es el "**objeto social**" de la propia organización comunitaria, donde se evidencia una apuesta diferente a las estructuras socioeconómicas convencionales. Los principios sobre los cuales se basan coinciden con los de la ESS: la reciprocidad, responsabilidad e integralidad, que al involucrarse en las acciones del día a día, humanizan la economía, así como la diversidad cultural e identidad, la equidad, y la democracia, promoviendo la articulación, participación, y el respeto por el entorno, el medio ambiente y por los demás.

Es posible avanzar de acuerdo con las particularidades de cada organización, en la implementación interna de prácticas de ESS, basadas en el objeto social y los principios que definieron. Para posteriormente, ir incorporando otras acciones como la *intercooperación*, que permita fortalecer los lazos de solidaridad entre pares, aprender de otras experiencias, y compartir aprendizajes.

Los modos tradicionales de hacer economía como el Buen Vivir, propuestos por las comunidades indígenas en Latinoamérica, son un ejemplo de cómo se incorporan prácticas sociales y solidarias desde el "objeto social" del grupo o la organización. Se parte de una visión diferente, mucho más rica en contenidos y más compleja. Es una oportunidad para construir colectivamente nuevas formas de vida, por ello, comprende una diversidad de elementos como el conocimiento, los códigos de conducta ética y espiritual en la relación con el entorno, los valores humanos, la visión de futuro, entre otros. El Buen Vivir, en definitiva, plantea una cosmovisión diferente a la occidental, al surgir de raíces comunitarias y étnicas.

Algunas prácticas de esta primera ruta, que evidencian un "objeto social" más solidario son:

- Incorporar principios de actuación como la autogestión, la auto-organización y la orientación ética en todas las actividades que desarrollan.
- Voluntad de transparencia y equidad en las acciones, así como el acceso a la información por parte de las personas asociadas.
- Priorizar la cooperación sobre la competencia como principio de actuación.
- Garantizar que el organismo máximo decisorio sea la Asamblea.
- Definir con claridad programas o acciones focalizados a las personas y/o los colectivos más necesitados o invisibilizados.
- Contar con procesos y procedimientos que den transparencia a las actuaciones de la organización.
- Contemplar la mejora de las capacidades individuales y colectivas innovadoras.
- Incluir acciones culturales y de conservación de saberes.
- Reforzar la identidad colectiva, la confianza mutua y el sentido de pertenencia.

Ejercicio comunitario: reflexionando sobre el primer camino

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: papel kraft, fichas o tarjetas de cartulina, cinta, colores, marcadores, objeto social de la organización, y tarjetas utilizadas en el ejercicio comunitario anterior.

Objetivo: Fortalecer el objeto social de las organizaciones comunitarias con base en las prácticas de la Economía Social y Solidaria-ESS.

Ejercicio 1: Pensando el objeto social de la organización

Para este ejercicio, es importante tener por escrito, el objeto social vigente de la organización comunitaria. Se procede a dividir a los y las participantes en dos grupos. Al primero, se le entregará la lista de las prácticas principales de la primera ruta. Este grupo, se encargará de leer detenidamente lo propuesto en estos componentes y escribirán en tarjetas de cartulina, palabras claves y representativas para cada uno de estos puntos.

Paralelamente, el segundo grupo tendrá como tarea escribir a modo de cartelera, el objeto social de su organización, reflexionando sobre las formas en que este elemento responde a esta primera ruta. Para esto, se darán 10 minutos, y al finalizar, se les solicitará que pongan su cartelera al frente, con el fin de contrastarlo con las prácticas de esta ruta.

A continuación, se pedirá que se elija a una persona de cada grupo para iniciar la primera ronda. La persona del grupo 1, leerá una de las fichas elaboradas, y procederá a explicar en sus términos, lo que significan las palabras escritas en la tarjeta. Seguidamente, pasará esta ficha a una persona del grupo 2, para que ella reflexione si existe alguna relación entre el objeto social y lo escrito en la ficha. Es importante que, las personas participantes puedan comentar sobre lo expuesto. Si la ficha no tiene relación con el objeto social, se pegarán en un lugar distante o por fuera de la cartelera, mientras que, las que sí tienen relación, se pegarán cerca o encima de la cartelera/objeto social.

Terminada la participación de las personas de ambos grupos, se invita a elegir a otras dos para la ronda #2. La dinámica será la misma, hasta acabar con todas las fichas de los componentes principales de la primera ruta. Lo único que cambia, será la ficha o las palabras claves sobre las que se discute.

A modo de cierre, se les pedirá a todas las personas que se acerquen a la cartelera (ahora rodeada de tarjetas), para que colectivamente se pregunten ¿Podemos complementar o precisar nuestro objeto social? Esto, con el fin de reflexionar acerca de qué tan incluyente es, para discutir sobre las fichas lejanas y la posibilidad de incorporarlas.

Ejercicio 2: vinculando las prácticas solidarias al objeto social de la organización

Teniendo en cuenta el ejercicio comunitario anterior "adoptando prácticas sociales y solidarias", revisar cuáles prácticas adelantadas por la organización se vinculan con el objeto social de la misma, dando cuenta de las acciones que pueden o no, estar por fuera de su objeto social.

Para finalizar, se propone que el resultado de este ejercicio se discuta con la Asamblea, con el ánimo de contemplar la posibilidad de incorporarlos al objeto social de la misma. Para esto, se recomienda tomar una fotografía de la cartelera y las tarjetas, o escribir los resultados.

Segunda ruta, El Trabajo en la ESS

Este es, en esencia, una actividad social, y a excepción de algunos trabajos específicos como los artesanales que pueden ser realizados totalmente por individuos, la mayoría suponen y exigen la cooperación activa y directa entre varias personas, más aún, en organizaciones comunitarias.

Por lo tanto, en casi todas las formas de trabajo, podrían impulsarse prácticas sociales y solidarias que refuercen la apuesta por concebir esta actividad como un medio para satisfacer las **necesidades de los seres humanos**.

Entonces, a través del **trabajo**, se deben producir bienes y servicios que independientemente de realizarse de forma individual o colectiva, remunerados o no, ejecutado por contrato o de forma independiente, permitan y promuevan el desarrollo de las capacidades de la gente de forma integral.

¡Algo importante! La economía capitalista prioriza el trabajo por encima de las personas que lo realizan, y por ello, se han impuesto ideas, donde lo importante es el aumento de la productividad, la competencia, el individualismo, y la invisibilización del trabajo de cuidado.

Lo anterior, implica dejar de lado las prácticas propias, étnicas o culturales de las comunidades rurales. Por lo tanto, es necesario: i. Reconocer las formas propias de trabajo de las comunidades rurales que como centro tienen a la familia y, fortalecen los sistemas de economía propia, ii. Visibilizar la importancia del trabajo de cuidado que no es remunerado, al ser el sostenimiento de la economía, indagando sobre los roles de género, y reconociendo el papel de las mujeres rurales, iii. Reconocer el cuidado y la economía del territorio a partir de diversas relaciones en las que, con un enfoque intercultural, se garanticen los derechos y apuestas colectivas por el territorio, dándole un sentido comunitario y solidario al trabajo.

Algunas prácticas de la segunda ruta, que reflejan un trabajo solidario son:

- La promoción de un empleo u ocupación digna en todos los niveles.
- Las prácticas que visibilicen y reconozcan el trabajo reproductivo y de cuidados.
- Priorizar y promover la producción, el transporte, la transformación y distribución colectiva desde los programas y proyectos de la organización.
- El desarrollar acciones culturales, de salud o recreación como actividad complementaria.
- La promoción de prácticas culturales como la mano prestada, la mano cambiada o el ayni, la minga, el convite, la tulpa, u otras.
- La inclusión de acciones o programas que soportan el bienestar en el trabajo como la financiación, la tecnificación, la formación técnica o política, entre otros.

Ejercicio comunitario: la segunda ruta, el trabajo en las organizaciones comunitarias

Tiempo estimado: 90 minutos.

Materiales: papel kraft, colores, marcadores, cinta, tarjetas de cartulina, y preguntas orientadoras.

Objetivo: identificar las dinámicas alrededor del trabajo que se gestan al interior de la organización comunitaria que adelantan procesos productivos de acuerdo con las prácticas de la ESS.

Ejercicio 1: Dibujando el territorio

Las personas deberán dividirse en grupos, que variarán según la diversidad demográfica de quienes estén participando. Puede hacerse de forma aleatoria o, por ejemplo, dividiendo los grupos conforme a quienes se identifiquen como mujeres, y otro como hombres, de acuerdo a criterios como la edad (jóvenes y adultos o adultos mayores), identidad (campesinos, afro, indígenas, etc.), o incluso, por lugar de residencia (diferenciar por veredas o municipios).

Para iniciar el ejercicio, cada grupo deberá tener un papel kraft grande y marcadores, en el que cada uno deberá dibujar un mapa de su territorio (se debe especificar si es vereda, corregimiento, municipio, etc.) Recuerden que no se trata de dibujar un mapa exacto y detallado, pues lo importante es ubicar los siguientes elementos:

1. Los lugares que se identifican como puntos de encuentro o de uso comunitario.
2. Los lugares donde se ubican los procesos productivos propios (indicando qué productos se desarrollan).
3. Identificar otros procesos productivos que se reconozcan en el territorio.

Ejercicio 2: reflexionando sobre el trabajo en el territorio

Los mismos grupos (conformados para el ejercicio 1), deberán contar con fichas o tarjetas de cartulina, para que pensando en los lugares que dibujaron en el mapa, respondan las siguientes preguntas y peguen estas fichas en los lugares (del mapa) a los que hace referencia.

Preguntas sobre trabajo y los procesos productivos:

1. ¿Quiénes trabajan en el proceso productivo? (hombres, mujeres, campesinos, indígenas, afro, LGTBI, excombatientes, etc.)
2. ¿Cuántas personas trabajan en el proceso productivo?
3. ¿Cuáles son las labores que se realizan durante una jornada de trabajo?
4. ¿Existe alguna diferencia entre las labores que realizan las mujeres y los hombres durante esta jornada?

5. ¿Cómo es remunerado el trabajo de estas personas? (salario, comisiones, comida, productos, favores, etc.)
6. ¿Qué se produce en este lugar?
7. ¿Cuáles productos se destinan al autoconsumo? (describir si es toda la producción o una parte de ella)
8. ¿Existe intercambio de productos con otras organizaciones o comunidades? (indicar quiénes)
9. ¿Cuáles productos se destinan a la comercialización? (describir si es toda la producción o una parte de ella)
10. ¿Existen articulaciones o alianzas con otras organizaciones comunitarias del territorio en temas de productos?

Preguntas sobre dinámicas comunitarias:

1. ¿Existen espacios de esparcimiento/encuentro (cultural, deportivo, o de otra índole)?
2. Describan los eventos realizados con estas características.
3. ¿Quiénes frecuentan dichos espacios?

Para cerrar el ejercicio, los grupos socializarán sus mapas, resaltando los lugares identificados. Lo importante en este cierre, es poder hacer un ejercicio que permita visualizar cuáles son los puntos de encuentro y desencuentro. Resaltar estos aspectos dentro de las acciones de la organización, permitirán fortalecerla desde una perspectiva social y solidaria, además de identificar qué tanto se incluyen las visiones interculturales del territorio en la apuesta productiva, así como las edades y el género.

Tercera ruta, la participación social

La tercera ruta involucra la **participación social**, principio que en la mayoría de las organizaciones comunitarias es una fortaleza. Este es el punto de partida para la toma de decisiones, y por esto, es necesario contar con espacios y estrategias que la promueven de forma permanente, en donde la comunicación desde el respeto permitirá la realización de intercambios de información, puntos de vista y experiencias, que, unidos a otros comportamientos solidarios, permitirán llegar a consensos sobre las acciones a desarrollar para alcanzar objetivos comunes.

Es necesario generar estrategias para garantizar la participación de todas las personas en los diferentes órganos que componen la estructura de la organización comunitaria: Asamblea, Junta o Consejo Directivo, Comités, núcleos o grupos de apoyo y de trabajo, etc. Se espera con ello, una aproximación desde la conciencia y voluntad de quienes integran la organización para actuar en beneficio del colectivo, e incidiendo, incluso, en la planeación territorial, que posibiliten calidad y bienestar de vida para la comunidad.

Algunas prácticas de esta ruta, y que evidencian la participación social en las organizaciones comunitarias son:

- Facilitar condiciones de participación en las decisiones de la organización a todas las personas.
- Construir agendas y acciones comunes para la promoción y defensa de los derechos de todas las personas.
- Contar con sistemas de decisión y organización democrática.
- Promocionar relaciones igualitarias y justas decididas colectivamente.
- Promocionar la participación en la organización comunitaria productora, y en las personas consumidoras.
- Incorporar acciones para que todas y todos tengan igual posibilidad de participar en los espacios de toma de decisiones (horarios, lugares y acceso).
- Promocionar intercambios de experiencias y generación de redes de aprendizaje.
- Incluir acciones para el intercambio o mejoramiento de conocimientos con el objetivo de cualificarse en torno a la participación e incidencia.

Ejercicio comunitario: la tercera ruta, involucrando la participación social en todos los niveles

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: tabla impresa por organización, hojas en blanco, tarjetas de cartulina y lápiz.

Objetivo: identificar y fortalecer el nivel de participación de la organización comunitaria en las dimensiones micro, meso y macro.

Ejercicio 1: evaluando el nivel de participación

De forma conjunta, califiquen el grado de participación en cada una de las dimensiones (micro, meso y macro) de 1 a 5 (donde 1 es el nivel más bajo de participación, y 5 el más alto). Adicionalmente, reflexionen y escriban las acciones a implementar con miras a alcanzar un nivel 5 de participación.

Dimensiones	Grado de participación actual (1 a 5)	¿Qué hace falta o es necesario fortalecer para que la participación de la organización esté en 5?
Dimensión micro (interno): nivel de participación de las personas al interior de la organización para la toma de decisiones. Tener en cuenta: la organización deberá contar con espacios de discusión, y que las personas en desacuerdo puedan ser escuchadas.		

Dimensión meso (relacionamiento con organizaciones pares): nivel de intercooperación, relacionamiento, alianzas, intercambios de experiencias, productos, conocimientos, etc., con otras organizaciones comunitarias del territorio.		
Dimensión macro (vinculación de la organización comunitaria con la institucionalidad): relacionamiento de las organizaciones comunitarias en temas políticos e incidencia en la planeación territorial (planes de vida, planes de desarrollo sostenible, planes de etno-desarrollo, Planes de Desarrollo Municipal, PDET, etc.).		

Ejercicio 2: una ruta hacia la inclusión

Para profundizar en la primera dimensión (micro), con nuevas tarjetas en blanco, y en los mismos grupos conformados para el ejercicio previo, reflexionen colectivamente sobre los siguientes interrogantes:

1. ¿Las mujeres, jóvenes, y las y los adultos mayores son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones relevantes para la organización? ¿Sí, no, por qué?
2. ¿Creen que es importante que estas personas sean tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la organización comunitaria? ¿Sí, no, por qué?
3. ¿Cuáles consideran son las acciones que se deben tomar dentro de la organización para que las mujeres, jóvenes y las y los adultos mayores sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones y/o en la inclusión de sus visiones/necesidades?

Para finalizar, se sugiere escribir en una hoja de papel, las acciones concretas para que estas sean discutidas en la Asamblea, pudiendo, en un futuro cercano, incluir las visiones y necesidades, y se invite a participar activamente a la población mencionada.

La cuarta ruta, el género y la familia

La ruta número cuatro tiene en cuenta el **género,** la **familia** y las estrategias solidarias para fortalecerlas.

Históricamente, las estructuras y sistemas económicos evidencian profundas desigualdades en las relaciones de poder entre mujeres y hombres, invisibilizando el aporte que hace la mujer al desarrollo económico territorial. Ante este escenario, se plantea una perspectiva más amplia de la economía, incorporando el trabajo realizado desde los hogares, fortaleciendo la idea de la sostenibilidad de la vida y la autonomía económica. Pone como elemento central el cuidado de la vida y del territorio, donde la familia cobra importancia como núcleo básico de la economía propia, y se reconoce el papel de la mujer rural.

La apuesta es, entonces, avanzar en un proceso de transformación cultural hacia un modo de organización económica en el que la mujer y la familia puedan realizar su vocación de manera plena. En efecto, la invisibilización de las familias y las mujeres ha impulsado otras formas de trabajo, producción y consumo, encontrando en el marco de la ESS, las condiciones para que recuperen su valor social.

El enfoque de género posibilita adelantar acciones que permiten replantear los roles basados en el género, naturalizados por el sistema patriarcal, aportando así, a la equidad, empoderamiento y autonomía de las mujeres, además de reconocer los derechos entre unos y otros.

Algunas prácticas solidarias que permiten avanzar en torno al fortalecimiento de la ruta de género y familia en las organizaciones comunitarias son:

- Incluir transversalmente el enfoque de género en las actividades organizativas.
- Promover la implementación de jornadas diferenciadas para los casos que se requieran.
- Definir planes pro-equidad de género.
- Promover actividades específicas que aborden la situación de la mujer.
- Definir por escrito, la manera en cómo se hace el reparto de responsabilidades, reconocimientos económicos (sueldos, bonificaciones, etc.), horarios de trabajo, toma de decisiones, y los espacios que tienen los trabajos de cuidados.
- Incluir servicios y actividades dirigidas específicamente a la familia, a la mujer y a las/los jóvenes.
- Desarrollar acciones para promover la articulación de la familia y la mujer con los programas y redes de apoyo locales y municipales.

Ejercicio comunitario: la cuarta ruta, el género y la familia

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: tarjetas y hojas en blanco, colores, marcadores y cinta.

Objetivo: fortalecer el componente de género y familia al interior de la organización comunitaria.

Ejercicio 1: preguntas orientadoras

De manera conjunta, discutan y respondan los siguientes interrogantes. Puede ser de forma creativa:

1. ¿Conocen alguna lideresa histórica de la comunidad u organización? ¿Por qué es reconocida?
2. ¿Qué roles cumplen las mujeres al interior de la organización? ¿Qué porcentaje de cargos de dirección y control de la organización son ocupados por mujeres?
3. ¿Se reconoce el trabajo del hogar y de cuidados al interior de la organización?

4. ¿Dentro de la organización comunitaria existen acciones dirigidas a promover los derechos de las mujeres (rutas de prevención para la violencia de género, derechos sexuales y reproductivos, asuntos para la comunidad LGTBI, equidad de género, etc.)?
5. ¿Dentro de la organización, las mujeres y hombres reciben el mismo reconocimiento monetario cuando realizan la misma labor?

Ejercicio 2: aplicando lo discutido

Teniendo en cuenta la respuesta a cada una de las preguntas anteriores, prioricen, de forma concertada, los temas que más le interesa a la organización, para posteriormente, enlistar máximo tres acciones concretas que permitan avanzar en torno al fortalecimiento del camino de género y familia, fijando el tiempo en el que deberían ser desarrolladas. Se sugiere que este ejercicio pueda ser discutido en la Asamblea, para eventualmente ser aplicable.

La quinta ruta, la sostenibilidad ecológica

La quinta ruta se centra en la **sostenibilidad ecológica** y la creciente preocupación por el deterioro progresivo del medio ambiente. Esto, debido a la demanda desbordada de recursos para suplir nuestra forma de vivir, lo que conlleva a un retorno de desechos, que ponen en riesgo la calidad y vida de todos los seres vivos.

El sostenimiento de este ritmo de vida se basa mayoritariamente en combustibles fósiles (petróleo, gas natural, carbón) altamente contaminantes, que, a un corto plazo, no alcanzarán a suplir su desmedida demanda. Las energías renovables y limpias, por su parte, tampoco parecen ser la solución, pues son igualmente recursos finitos, por lo que es necesario reevaluar nuestro modo de vida, debido a la insostenibilidad de la misma.

Se requiere así, un cambio progresivo del patrón cultural de nuestra sociedad, para transformar hábitos creados como el aumento de la producción, consumo y acumulación, retomando prácticas humanizadoras y armoniosas con la naturaleza. A su vez, es importante reflexionar acerca de los efectos que tienen nuestras decisiones y actividades, teniendo en cuenta las generaciones venideras.

Son prácticas solidarias que permiten avanzar hacia la sostenibilidad ecológica de las organizaciones comunitarias cuando:

- Se incorpora en los programas y proyectos, la sostenibilidad ecológica como principio de actuación.
- Incluyen prácticas de recuperación y conservación ambiental.
- Se adoptan prácticas como el manejo de biopreparados y bioinsumos[2] para el ciclo responsable (producción-transformación-comercialización-consumo-reinversión).

2. Productos de restos de origen vegetal u origen mineral o animal que ayudan a disminuir los problemas de plagas y enfermedades o mejorar el desarrollo de los cultivos.

- Existen grupos de consumo responsable, entendidos como grupos auto gestionados que se organizan para comprar directamente a las y los productores locales.
- Se avanza en la incorporación de conceptos como la huella ecológica.
- Se promueven prácticas innovadoras que aporten a la sostenibilidad ecológica en la organización y la comunidad.

Ejercicio comunitario: la quinta ruta, hacia la sostenibilidad ecológica

Tiempo estimado: 90 minutos.

Materiales: papel kraft, colores, marcadores, cinta y regla.

Objetivo: definir cronograma que recoja acciones de sostenibilidad ecológica de la organización comunitaria.

Ejercicio 1: enlistar acciones

Enlistar las acciones que consideren necesarias para avanzar en la sostenibilidad ecológica de la organización comunitaria en el territorio.

Ejercicio 2: cronograma de acción

Realizar un cronograma de prácticas de cuidado ambiental o sensibilidad ecológica que permita relacionar las acciones por mes que la organización va a realizar, así como los lugares (vereda, río o lugar), y responsables. Aquí, se podría vincular, por ejemplo, acciones relacionadas con limpieza a las fuentes hídricas, recolección de basuras y reciclaje, reforestación, compostaje, entre otras.

La sexta ruta, la perspectiva comunitaria en proyectos y programas

La sexta y última ruta aborda **la perspectiva (o enfoque)** que las organizaciones comunitarias dan **a los proyectos y programas** que desarrollan, y sobre los cuales ofrecen bienes o servicios a las personas que las integran. A diferencia de las iniciativas económicas convencionales, donde la meta es la de maximizar la utilidad monetaria, en las prácticas de la ESS se parte de una racionalidad económica especial, en donde la efectividad (eficiencia/eficacia) incluye principios y valores orientados al bienestar de las personas en toda la cadena productiva.

Así, es importante revisar y analizar la coherencia entre los principios y valores definidos en la organización comunitaria, y la manera como se promueven y desarrollan los servicios que prestan desde dos niveles: el primero, desde cómo los incorpora para construir los criterios de acceso a programas y proyectos, para ampliar el beneficio a más personas, y medir los efectos e impactos de

los mismos. Y el segundo, relacionado con su incidencia en las personas y familias que la conforman desde las prácticas que promueve, es decir, el cómo producir, trabajar, consumir productos y bienes considerados necesarios, la utilización de recursos naturales para las labores diarias y el buen vivir, y la forma de generar, acumular o distribuir excedentes.

A su vez, es indispensable revisar el relacionamiento que tiene la organización comunitaria con el mercado, pues la comercialización, la pos-cosecha, la agro transformación y la agregación de valor, son puntos clave que también permiten incorporar prácticas sociales y solidarias, ya sea desde la forma de realizarlas (producción artesanal, uso de equipos y maquinaria de bajo impacto), o desde su concepción (priorización de acciones a nivel local, que las labores sean lideradas y operadas por mujeres y jóvenes, etc.).

Algunas prácticas solidarias que podrían incluirse en los programas son:

- El asegurar que todos los eslabones de la cadena de suministros respeten los criterios éticos y de justicia socio-ambiental.
- El priorizar la compra a proveedores locales.
- Reinvertir los excedentes generados en el objeto social de la organización, apoyando, por ejemplo, nuevos emprendimientos productivos; expansión de los servicios y productos que ofrece; o en el mejoramiento de las condiciones de vida de todos los actores implicados.
- Promocionando los fondos de ahorro auto gestionados.
- Impulsando el trueque, las natilleras, las monedas sociales o los bancos de tiempo.
- Dando prioridad al entorno local y desarrollar acciones en esta esfera.

Ejercicio comunitario: la última ruta, incorporando prácticas sociales y solidarias en la cadena de valor

Tiempo estimado: 90 minutos.

Materiales: tarjetas de cartulina, hojas en blanco, marcadores y cinta.

Objetivo: identificar las prácticas sociales y solidarias que se desarrollan en la cadena de valor de los procesos productivos de la organización.

Ejercicio 1: describiendo la cadena de valor del proceso productivo

Describir la cadena de valor de todo el proceso productivo (desde la siembra hasta el contacto con el consumidor de sus productos), y en cada uno de estos eslabones, ubicar las prácticas sociales y solidarias que se desarrollan en la organización comunitaria.

Ejercicio 2: cronograma de acción

Propongan nuevas prácticas solidarias para todos los eslabones del proceso productivo que puedan acercarlos más a una ESS. Para esto, pueden apoyarse en todas las rutas trabajadas hasta el momento.

Se considera importante tener en cuenta el avance en el fortalecimiento de los procesos de ESS, a partir de acciones que incrementen la confianza entre las y los miembros de la organización, la asociatividad y la cooperación solidaria.

Tabla 5. Proceso de Fortalecimiento ESS

Confianza	Las organizaciones sociales y comunitarias se conocen entre sí. Se reconocen como actores estratégicos del desarrollo.
Asociatividad	Apuestan por la asociatividad como estrategia Reconocen que solo así, habrá desarrollo en lo local.
Cooperación	Existe una articulación de la oferta de instituciones externas con las comunidades locales.

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Las seis rutas propuestas, son algunas de muchas que podrían recorrer en la vía hacia la consolidación de organizaciones comunitarias cada vez más solidarias. Les invitamos a complementar este punto de partida y a compartir sus experiencias y aprendizajes con las demás organizaciones de base del territorio.

Módulo IV. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias con enfoque económico-productivo

Este apartado pretende entregar a las organizaciones comunitarias, elementos orientadores que las acompañen en el fortalecimiento de su gestión organizativa. Con base en las experiencias recogidas en este proyecto, se propone avanzar siguiendo tres pasos:

- Revisar el cumplimiento del objeto social, los principios y objetivos colectivos planteados en la organización.
- Evaluar la estructura organizativa y los documentos que la soportan (estatutos, reglamento interno de trabajo).
- Precisar los componentes del plan de acción, conocer las herramientas, y elaborar el esquema del plan de trabajo.

Estos pasos serán abordados en tres sesiones, cada una de las cuales se orientará por una pregunta general. En la Sesión 1, abordaremos el objetivo social de la organización a partir del interrogante *¿Qué nos lleva a juntarnos y asociarnos?* En la Sesión 2, se preguntará por las formas y estructura organizativa *¿Cómo estamos organizados?* Por último, en la Sesión 3 abordaremos los planes de trabajo desde el interrogante *¿Qué debemos hacer para consolidarnos?*

Sesión 1. Valores y objetivos organizativos

La Sesión 1 está dedicada a revisar el objeto social de la organización comunitaria y de reafirmar la importancia de los principios y valores sociales y solidarios que orientan los procesos asociativos que se adelantan, así como la necesidad de su cumplimiento.

¿Qué nos lleva a juntarnos y asociarnos?"

Cuando nos asociamos, pasamos de un plano individual a uno colectivo, buscando dar respuesta a las necesidades e intereses que, aunque son personales inicialmente, al ser compatibles con los de las otras personas, permiten entrelazarse y fusionarse en otras de mayor alcance. Esto, lleva a ampliar la apuesta final hacia el beneficio de toda una organización comunitaria y su entorno, fortaleciendo, además, los lazos afectivos entre sus integrantes.

Desde el consenso entonces, se logran definir los objetivos y las reglas de actuación en donde están inmersos unos principios, las responsabilidades para funcionar, los valores que orientarán sus acciones, y los compromisos que debe asumir cada una de las partes.

¿Cuáles son las razones por las que decidieron formar parte de esta organización?

Los principios y valores en las organizaciones comunitarias son los que permiten evidenciar la apuesta por una economía alternativa y propia. Estos se convierten en aspectos claves que orientan

la acción para alcanzar las metas y objetivos propuestos y, son transversales a todas las actividades que realicen las instancias y grupos de trabajo. Algunos de estos son:

Tabla 6. Principios y Valores Organizativos

Equidad	Trabajo	Cooperación
Solidaridad	Democracia	Inclusión

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Ejercicio comunitario: identificando los valores organizativos

Tiempo estimado: 30 minutos.

Materiales: tarjetas de cartulina, hojas en blanco, marcadores y cinta.

Objetivo: precisar los valores organizativos de la organización comunitaria.

¿Cuáles son los valores que orientan a la organización?

¿Cómo se ven reflejados estos valores en los planes, programas, actividades que desarrolla la organización y sus grupos de trabajo?

_____

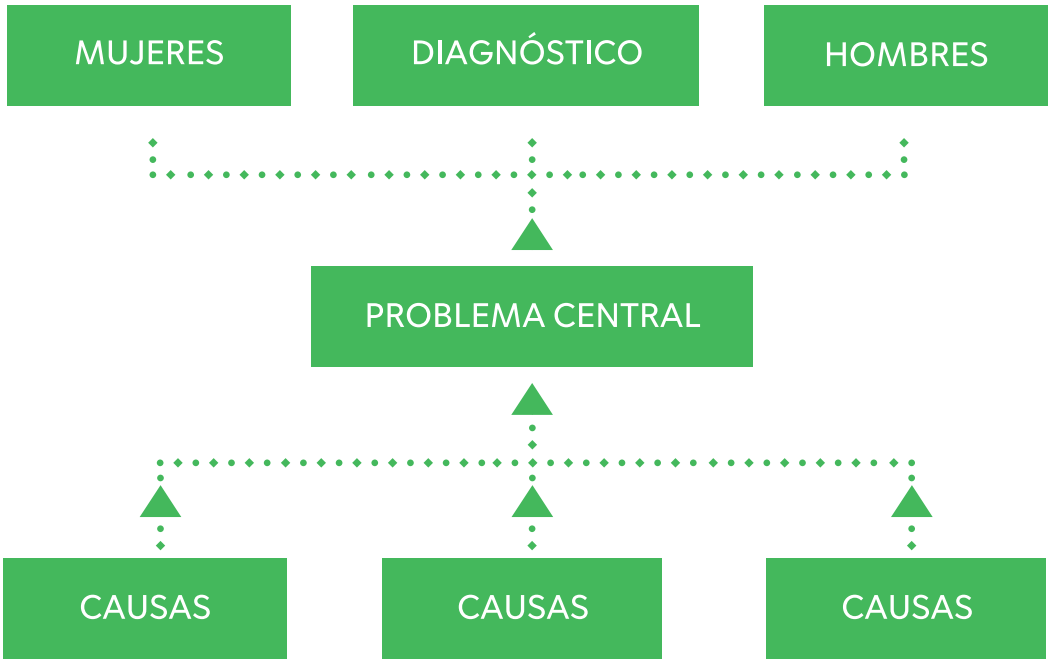
_____

_____

_____

Como se ha dicho anteriormente, las organizaciones comunitarias permiten dar solución a obstáculos en un territorio y por ello, la organización debe partir de la identificación de la problemática central, así como de sus causas y efectos asociados. La herramienta de árbol de problemas es una manera de visualizar esta información y sobre la cual se decide focalizar esfuerzos. A continuación, planteamos un ejercicio para construirlo.

Ilustración 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Ejercicio comunitario: construyendo el árbol de problemas

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: papel kraft grande con la silueta de un árbol, hojas de papel bond tamaño oficio, papeles de colores con adhesivo (post-it), plumones, marcadores y cinta.

Objetivo: definir el problema central al que la organización comunitaria pretende dar solución.

De manera colectiva, construyan el árbol de problemas (tal como el ejemplo evidenciado anteriormente), guiándose con los siguientes pasos:

1. A través de una lluvia de ideas, recoger todos los problemas que consideran importantes en el territorio en papeles (pos-it).
2. De los problemas seleccionados, priorizar los que consideran pueden dar solución desde la organización comunitaria.
3. De todos estos problemas, dialogar y concertar cuál es el problema central que deben abordar, escribirlo en papel bond y pegarlo con cinta en el centro (tronco del árbol) del papel kraft.
4. Una vez definido el problema, analicen y escriban las causas que generan este problema central, ubicándolas debajo del mismo (raíces del árbol).

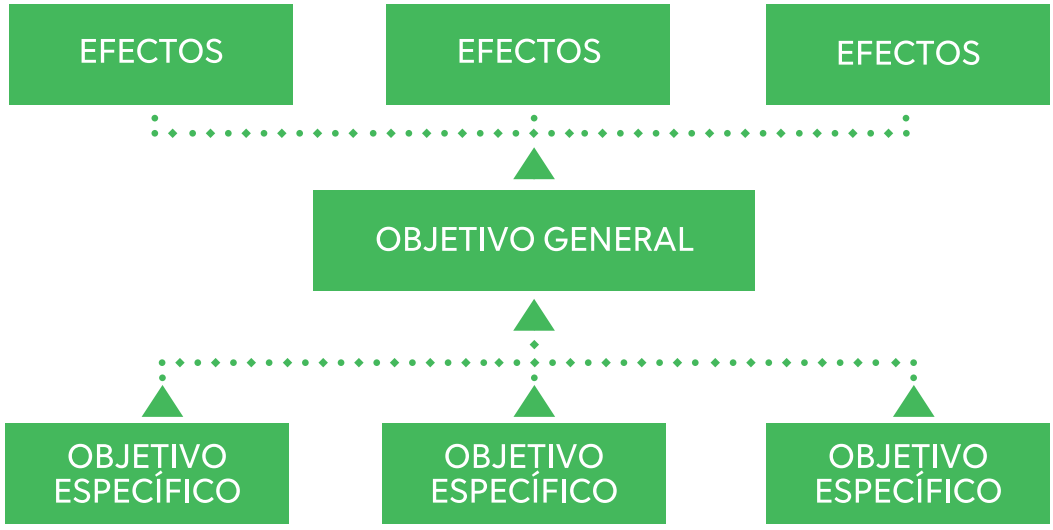
5. Reflexionen acerca de los efectos o manifestaciones del problema central, colocando las consecuencias en las ramas o frutos del árbol (procurar definir un efecto para cada causa y ubicarlos de manera vertical).
6. Verifiquen las relaciones de causa y efecto, asegurando la lógica y coherencia del árbol.

¿Y ahora, con qué seguimos?

Ahora nos concentraremos en la construcción de los objetivos. Cuando se formula de manera explícita y concreta lo que se quiere alcanzar a través de determinada acción, se está construyendo un **objetivo**, que, dependiendo de su amplitud y del tiempo, podrá ser un objetivo específico, uno general o uno superior. Es importante que los objetivos sean **claros, medibles y reales**. Siendo lo más concretos y claros posibles, se evita la confusión y malas interpretaciones. Al ser medibles, su formulación nos permite alcanzar un resultado. Y al ser reales, se basan en situaciones que se pueden observar y demostrar.

Existen instrumentos prácticos que nos permiten transformar las problemáticas en objetivos, para luego, sobre ellos, definir una estrategia de trabajo y priorizar líneas de acción. Es necesario revisar de forma estratégica y con regularidad, la correspondencia que existe entre los principios, el objetivo central y los resultados que se trazaron para alcanzarlo, pues permitirá hacer ajustes en caso de ser necesarios. También hay que recordar la relevancia de focalizar acciones, por lo que se propone tener como máximo tres objetivos específicos.

Ilustración 2. Objetivos para el Desarrollo de la Problematización



Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Ejercicio comunitario: consolidando los objetivos organizacionales

Tiempo estimado: 90 minutos.

Materiales: Papel kraft grande, papel bond tamaño carta, plumones, lápiz, borrador y cinta, cuadrícula base impresa para diligenciamiento de información en medios pliegos.

Objetivo: precisar los objetivos (general y específicos) del plan de acción de la organización comunitaria, discutiendo la coherencia entre dichos elementos, los resultados esperados y las acciones a desarrollar.

Observen el ejemplo a continuación y procedan a completar el cuadro vacío con la información de la organización.

¡Importante! En el ejemplo se muestran dos objetivos correspondientes a los programas 1 y 2 (suponiendo que la organización solo está desarrollando 2). Sin embargo, para su caso, esto dependerá de la cantidad de programas que la organización adelante, así como los resultados y actividades que de ahí se desprendan.

Instrucciones

- Escriban el objetivo general de la organización. Igualmente, al frente de esta casilla, escribir los objetivos de cada uno de los programas que la organización adelanta.
- En este primer cuadro, analizar de manera colectiva la relación existente entre ellos y verificar que los programas garanticen el logro del objetivo general, proponer los ajustes que consideren sean necesarios.

Objetivo general del plan de acción de la organización	
Objetivo o Resultado programa 1	
Objetivo o Resultado programa 2	
Objetivo o Resultado programa 3	

- Diligencien el siguiente cuadro para cada programa, utilizando el papel en cuadrículas, en donde deben incorporar el nombre, sus objetivos, sus resultados y actividades. El formato podrá modificarse de acuerdo a cada caso.

- Reflexionen colectivamente acerca de la correspondencia entre las actividades, resultados y objetivos específicos del programa, así como el vínculo que estos elementos tienen con el objetivo general de la organización comunitaria.

Nombre del Programa 1		
Objetivos específicos		
Resultado 1		Descripción Actividad A.1.1
		Descripción Actividad A.1.2
Resultado 2		Descripción Actividad A.2.1
		Descripción Actividad A.2.2
		Descripción Actividad A.2.
Resultado 3		Descripción Actividad A.3.1
		Descripción Actividad A.3.2

Debe diligenciarse un cuadro para cada uno de los programas. Esta información será insumo fundamental para la tercera sesión. Por ello, debe precisarse conjuntamente y tenerla lista para el momento de requerirse.

Sesión 2. Formas y estructura organizativa

En esta sesión, revisaremos el funcionamiento interno de la organización comunitaria, partiendo del interrogante *¿Cómo estamos organizados?*

Con los procesos formativos desarrollados, aprendimos que existen diferentes motivos para organizarse comunitariamente, y que también hay diferentes formas de asociación, que dan respuesta a los rasgos particulares que la definen, como por ejemplo: de acuerdo a sus objetivos (necesidades e intereses particulares), según el tipo de estructura requerida para operar (centralizada, red, etc.), su campo temático (económico-productiva, social, cultural, ambiental, étnica, política), el ámbito territorial (urbano, rural, veredal, regional, nacional), el carácter de sus actividades (investigación, formación, producción, asesorías, intervención), entre otras.

Ejercicio comunitario: conociendo otras organizaciones productivas del territorio

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: papel kraft, hojas de papel, lápiz, colores y marcadores.

Objetivo: conocer las diferentes formas de asociación productiva del territorio, y cómo estas se diferencian con la apuesta productiva, solidaria y comunitaria propia.

Ejercicio 1: construyendo una línea base

De manera conjunta y en las fichas en blanco, reflexionen y respondan a los siguientes interrogantes:

1. ¿A qué tipo o forma asociativa pertenece nuestra organización?
2. ¿Conocemos otras organizaciones similares a la nuestra en el territorio?
3. ¿Conocemos la normatividad que las rige?
4. ¿Conocemos asociaciones en el territorio con algunos de los rasgos mencionados anteriormente?
5. ¿A qué otros modelos económicos responden?
6. ¿Cuánto tiempo llevan en el territorio?
7. ¿Qué acciones han implementado en el territorio?

Ejercicio 2: conociendo nuestro valor agregado

En el papel kraft, realicen el siguiente cuadro, evidenciando las similitudes y diferencias que encuentra entre la organización comunitaria y las diferentes formas de asociación existente en el territorio (solidarias o no).

ORGANIZACIONES	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Organización comunitaria propia		
Organización comunitaria A		
Asociación productiva A		
Asociación productiva B		

Finalmente, discutan y respondan: ¿Cuál es el valor agregado que nuestra apuesta productiva, solidaria y comunitaria representa para el territorio, diferente a lo que otras organizaciones comunitarias/asociaciones productivas pueden ofrecer?

Teniendo en cuenta que esta caja de herramientas está dirigida a organizaciones comunitarias con enfoque económico-productivo ya conformadas, y que están en proceso de fortalecimiento, se

parte de la idea, que se conocen los puntos previos para su constitución legal (o, de hecho). Por ello, los pasos propuestos a continuación, corresponden a acciones de fortalecimiento de organizaciones ya conformadas.

Se proponen entonces, tres aspectos basados en las experiencias recogidas en este proceso investigativo, que han permitido que las organizaciones comunitarias avancen en sus ejercicios (colectivos) de fortalecimiento:

- La promoción de ejercicios que permiten recoger las necesidades actuales de las personas asociadas.
- El priorizar necesidades de forma concertada y transformarlas en objetivos.
- El definir alcances y recursos requeridos para alcanzar objetivos.

Ahora bien, a partir de las experiencias vividas en este proyecto, se tiene que, con el ánimo de facilitar la operatividad de una organización comunitaria, es necesario realizar jornadas estratégicas, donde a partir de los objetivos trazados colectivamente, se realice la revisión de los documentos orientativos, para definir si están vigentes o si es necesario realizar algún ajuste.

Se propone entonces, revisar los Estatutos para evaluar su pertinencia. Recuerden que estos, preferiblemente no deberían ser modificados a no ser que sea estrictamente necesario, haciendo especial énfasis en los siguientes apartes:

Tabla 7. Análisis de Estatutos

Aspecto	Observación
Finalidad	Revisar la pertinencia del objeto social (u objetivo superior). Se sugiere uno lo suficientemente amplio que incluya las acciones actuales y futuras.
Actividades	Se propone registrar actividades generales para el cumplimiento de los fines. Aquí, se determina y especifica todo tipo de actividad que la organización pueda realizar a mediano y largo plazo; se recomienda que la última actividad se concluya como *"y todas las actividades que puedan propiciar el cumplimiento de los fines de la organización*".
Admisión y pérdida de calidad de persona asociada	Especificar las condiciones que debe cumplir la persona que quiera asociarse, y referir que el procedimiento de admisión se especifica en el Reglamento Interno. Igualmente, especificar en detalle las causales por las que se pierda la calidad de asociada y el mecanismo que se llevará a cabo.
Derechos y deberes de los socios	Precisa los derechos de las y los asociados, si existe distinción por categorías de afiliación, así como los deberes y obligaciones de las personas asociadas.

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Una práctica interesante, es la de NO incluir los nombres de las personas que integran la Junta o Consejo Directivo en los estatutos, para no incurrir en costos de actualización de manera frecuente. ¡Recuerden que toda modificación debe ser validada por la Asamblea, y deberá posteriormente ser radicada para su revisión y aprobación por el órgano del gobierno regional, local o nacional competente!

Ejercicio comunitario: organizando nuestro funcionamiento interno Parte 1

Tiempo estimado: 30 minutos.

Materiales: hojas de papel, lápiz y colores.

Objetivo: verificar la coherencia de los estatutos de la organización comunitaria con las prácticas actualmente desarrolladas.

Respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Los estatutos de la organización se encuentran actualizados y registrados?
2. ¿La finalidad y actividades que se citan en los estatutos, corresponden con las que se adelantan en la actualidad?
3. ¿Es necesario precisar alguna acción que ya no se adelanta o que se ejecuta y que allí no está incluida? Precisarla.

Estructura organizativa y operativa

Una estructura organizativa adecuada permite delegar responsabilidades entre las personas asociadas y trabajar en equipo de forma especializada, focalizada y articulada. El organigrama es una herramienta que permite representar la estructura de trabajo para poder delegar las responsabilidades con mayor claridad.

Dentro del organigrama se debe evidenciar como el mayor órgano de gobierno a la Asamblea General, espacio en donde se toman las decisiones más importantes de la organización comunitaria, y todas las personas que la integran y cumplen con los estatutos, tienen derecho a votar y participar en la toma de decisiones.

Por lo general, la Asamblea General debe reunirse mínimo una vez al año, a esto se le conoce como *Asamblea general ordinaria*. Allí, se tratan temas como balances de resultados, aprobación de planes, programas y/o proyectos, elección de junta directiva, y otras cuestiones que se presenten y se propongan en el orden del día. También se pueden realizar *asambleas extraordinarias,* las cuales se realizan cuantas veces sea necesario, toda vez que la Junta o Consejo Directivo lo solicite y/o como figure en los estatutos. En estas asambleas, generalmente se cita por un único tema y deben cumplirse con todas las condiciones de convocatoria, asistencia y registro para que sean válidas.

La Junta o Consejo Directivo es el órgano designado para coordinar el funcionamiento de la asociación, y es el elegido por la Asamblea de forma democrática cada periodo de tiempo, que varía según los estatutos. Cada vez que se realice una nueva elección, se debe notificar ante la institución correspondiente para realizar la actualización. Aunque su número de miembros varía, necesariamente debe contar con un(a) presidenta(e), secretaria(o) y tesorera(o). La junta directiva es elegida para que cumpla y haga cumplir los acuerdos tomados por la Asamblea General, prepare y presente el

balance económico, de actividades y las propuestas de trabajo que consideren viables. También administra los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la organización, y es quien deberá proponer la creación de comisiones de trabajo en el espacio de la Asamblea General, entre otras.

Ejercicio comunitario: estructurando la organización interna Parte 2

Tiempo estimado: 45 minutos.

Materiales: papel kraft grande, tarjetas en blanco, lápiz, colores, marcadores y cinta.

Objetivo: conocer la estructuración interna, así como los roles de todas y cada una de las personas pertenecientes a la organización comunitaria.

De manera conjunta, dibujen la estructura organizativa de la organización comunitaria, señalando los roles de todas las personas que la integran en las tarjetas en blanco, para seguidamente, pegarlas en el papel kraft. Este ejercicio se puede realizar, por ejemplo, a través de la estructuración de un organigrama horizontal, piramidal o vertical.

Funcionamiento organizativo

Para el funcionamiento de la organización, es esencial consolidar el *Reglamento Interno*. Este documento tiene relación con los estatutos, por lo que estos dos (reglamento interno y estatutos) se convierten en los documentos más importantes de la organización. En el reglamento interno se amplía, se concreta y se regulan todos y cada uno de los procesos internos de la misma, y cualquier actualización y/o modificación deberá ser aprobada por la Asamblea General. A diferencia de los estatutos, este documento no debe ser sancionado por una institución externa de control o registro. Y por su nivel de detalle, se convierte en el derrotero de la organización, pues debe responder cualquier inquietud sobre cómo proceder en su interior.

Sugerimos revisar el siguiente link, para profundizar sobre este tema:

https://www.wonder.legal/es/creation-modele/reglamento-regimen-interno-asociacion

Ejercicio comunitario: estructurando la organización interna. Parte 3

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: papel kraft grande, tarjetas en blanco, lápiz, colores, marcadores y cinta.

Objetivo: conocer la estructuración interna, así como los roles de todas y cada una de las personas pertenecientes a la organización comunitaria.

Relacionen cuáles de los siguientes puntos se cumplen en el reglamento interno (RI) de la organización. Marquen con una X la casilla de avance o cumplimiento correspondiente:

DETALLE	PORCENTAJE DE AVANCE O CUMPLIMIENTO			
	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Última versión del RI aprobada por la Asamblea es de esta vigencia.				
Contenidos del RI acordes con los estatutos.				
Claras las condiciones, procedimientos, plazos y formatos para el ingreso de personas a la organización.				
Deberes, derechos, sanciones y reconocimientos de los y las asociadas.				
Acciones por las cuales se pierde la calidad de persona asociada, así como el procedimiento, instancias y tiempos que deben surtirse para que se lleve a cabo.				
Para figuras de dirección, control y apoyo: frecuencia de reuniones, quórum, procedimientos, citaciones, formatos, comunicaciones, inhabilidades en votaciones, responsabilidades, sanciones y reconocimientos.				
Para Asamblea: detalle de citaciones, orden del día, procedimiento para desarrollarse, persona moderadora, tiempos de recepción de documentos previos y requerimientos, votación, derecho a voz y a voto.				
Proceso de elecciones: criterios y condiciones para postularse, procedimiento, inhabilidades, tiempos de los cargos.				
Líneas y programas de la organización: descripción, procesos, procedimientos, condiciones para acceso y operación, tiempos/plazos.				

Las comisiones y grupos de trabajo

Las comisiones de trabajo son una de las estrategias más importantes para desarrollar las actividades priorizadas, avanzando en el camino misional y visional; de esta manera, se debe contar con grupos que dan estabilidad y continuidad a las labores. Estas comisiones pueden ser creadas desde los estatutos, reglamento interno (de órgano), o ad hoc, elaboradas por la Asamblea o la Junta Directiva.

Recordemos que un comité debe estar conformado mínimo por tres personas y en muchas organizaciones la cantidad de participantes es impar, para facilitar las votaciones. El número de comités, varía de acuerdo con: objetivos misionales; necesidades; y al tamaño de la misma en términos de asociados, voluntarios y/o trabajadores. La definición de comités respecto a los objetivos, funciones, alcances, criterios de selección del personal que le conforma, periodicidad, entre otros, van documentados en el Reglamento Interno (se recomienda no hacerlo en los estatutos, ante la posibilidad de sufrir modificaciones con cierta frecuencia).

¡Recuerden! El Manual Interno de Funcionamiento debe contar con: instancias responsables, funciones de cada participante, criterios, procedimientos y normas que reglamentan el comité. Todo debe quedar en el Reglamento Interno de la organización comunitaria.

Ejercicio comunitario: estructurando la organización interna. Parte 4

Tiempo estimado: 45 minutos.

Materiales: papel kraft grande, tarjetas en blanco, lápiz, colores, marcadores y cinta.

Objetivos: identificar los diferentes comités que integran la organización comunitaria, así como sus funciones y respectivos integrantes.

Completen los siguientes cuadros, con base a la información de la organización comunitaria.

Comités	Definición y funciones	Perfil de los integrantes

¿Qué otro(s) comité(s) consideran se pueden estructurar en la organización?

Comité	Definición y funciones	Perfil de los posibles integrantes

Sesión 3. Planes de trabajo

En esta última sesión nos orientamos a partir de la pregunta *¿Qué debemos hacer para consolidarnos?*

Para su respuesta, proponemos recoger los insumos y aprendizajes de las dos sesiones anteriores. Una vez definidos los objetivos orientadores, los valores que sustentan las actividades priorizadas, la forma en que se va a trabajar, y las estrategias, es necesario planificar, es decir, "trazar el camino a seguir".

Ilustración 3. Orientación de Planes de Trabajo

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Las siguientes preguntas orientadoras *¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Con qué recursos? ¿Cuándo y dónde? ¿Lo hacemos todo de inmediato o es necesario priorizar? ¿Con quiénes lo vamos a hacer?* deben ser resueltas por la planificación interna, y servirá como marco para la ejecución de los programas y proyectos de la organización. Ahora, el contexto es muy importante y por ello es fundamental tener prioritariamente una *planificación estratégica*[3].

La planificación estratégica es clave en la planificación interna porque marca las líneas de acción a seguir, los objetivos globales, las acciones a largo plazo, y por estar ligada estrechamente a la meta de la organización. Su horizonte es de varios años (más de cuatro), y generalmente parten de los objetivos.

Cuando se está elaborando la planificación estratégica, es importante realizarse los siguientes interrogantes *¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestra misión? ¿En qué se tiene que concretar? ¿Qué debemos hacer? ¿Qué finalidades debemos conseguir?* Lo anterior, se concreta en las metas, teniendo en cuenta el contexto, los recursos, las posibilidades, las alternativas y las prioridades.

Para precisar el plan estratégico y el plan operativo, existen diferentes herramientas que permiten recoger el estado de la organización, que se convierten en el insumo para la priorización de las acciones que compondrán su accionar en el corto/mediano plazo. Algunos de estos son:

- Línea del tiempo, cartografía social, mapa de actores y árbol de problemas, como insumos para analizar el contexto.
- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), y mapa de recursos, como instrumentos para el análisis interno e interpretar las propuestas en relación con el entorno.

3. Revisar:chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbdfmadadm/https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf página 42

- Árbol de objetivos, como instrumento para identificar los objetivos, definir una estrategia de trabajo y priorizar líneas de acción.
- Matriz de impacto, como instrumento para definir los impactos organizacionales.
- Diagrama de Gantt, para definir actividades, logros, asignar tiempos y responsabilidades a los resultados.

Después de haber detallado algunos elementos orientadores que contribuyen al fortalecimiento de la gestión de las organizaciones comunitarias, a continuación, mencionaremos **cinco pasos** que refuerzan el quehacer organizativo.

Lo primero:

Debemos partir de identificar los problemas y necesidades de la organización, para poder estructurar planes de trabajo, de manera que podamos darles manejo o superarlos. La descripción de la problemática que afecta a la población priorizada en el proyecto o intervención, debe tener información recogida en estudios previos, diagnósticos y/o conocimientos vivenciales, dando cuenta de las causas directas e indirectas, y de las dinámicas temporales, sociales y territoriales (local, nacional, regional). Para la descripción de acuerdo con la delimitación territorial, se hace uso de herramientas como la cartografía

Ilustración 4. Ejemplo de Cartografía Social social.

Fuente: Información retomada de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Mapa-social-del-corregimiento-El-Hormiguero-Datos-Trabajo-de-campo-realizado_fig2_277274377. (2011). Mapa Social de Corregimiento el Hormiguero.

Existen otras herramientas como el árbol de problemas (ya visto) o la línea del tiempo, la cual resalta los hechos más importantes, ya sea a nivel local, nacional o internacional, y que tuvieron incidencia en las problemáticas y situaciones de interés del colectivo.

Estas herramientas se complementan con el mapa de actores, que permite reconocer todas las personas o entidades que tienen una influencia directa sobre el problema y que se verán afectados de alguna manera, ya sea positiva o negativamente, así como su nivel de incidencia y los roles que juegan. Para ello, se hace uso de la siguiente matriz, que describe a cada uno de los actores o grupos inmersos, sus intereses, los problemas percibidos, la forma en que les influirá las acciones y las actividades requeridas para solventar los inconvenientes.

Tabla 8. Matriz de Análisis de Actores

Actores en el territorio	Intereses que tiene cada actor	Afectaciones positivas o negativas que tiene	Nivel de afectación en el territorio. (Alta, media, baja)

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Lo segundo: nuestra relación con el entorno

Una vez identificado el contexto, es importante analizar con lo que dispone la organización para relacionarse con otros actores: con qué recursos se cuenta y qué problemas se deben priorizar para tener un mejor impacto en el entorno. Para ello, existen instrumentos como la Matriz DOFA, que ayuda a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Otras herramientas como el mapa de recursos, permite identificar los recursos humanos, materiales, económicos, simbólicos, etc.

Ilustración 5. Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales. Información retomada de Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.

Lo tercero: el análisis de impacto

El impacto se entiende como la huella que dejan las acciones desarrolladas por la organización. Por lo tanto, es importante definir el tipo de impacto que se desea generar, partiendo del mapa de recursos disponibles, lo que se requiere, y los resultados propuestos en la planeación, con los que se logrará impactar positivamente a la comunidad.

Una vez que la organización define los impactos que desea alcanzar, se toma cada uno de ellos y se propone trabajar en la matriz expuesta por Viva idea[4]. Esta herramienta permite ubicar un espacio de relacionamiento externo, un espacio de creación de valor, y un espacio interno, permitiendo acercarse al logro del impacto anhelado.

Las siguientes preguntas son útiles a la hora de completar la matriz:

- *¿Cuál es el impacto que queremos tener en nuestro grupo objetivo (puede ser la organización o un grupo específico dentro de ella)?*
- *¿Cómo podemos usar, transformar o crear reglas de juego (leyes o lineamientos) que faciliten nuestro impacto?*
- *¿Qué actores están interesados en nuestro impacto, y qué recursos están disponibles en el contexto de nuestro emprendimiento?*
- *¿Qué activos tenemos para escalar en impacto?*
- *¿Cómo podemos distribuir nuestros productos y/o servicios de manera eficiente y efectiva?*
- *¿Cómo nuestra misión equilibra el aspecto social con el financiero?*
- *¿Qué tipo de liderazgo se requiere para alcanzar nuestro impacto?*
- *¿Cómo vamos a comunicar los procesos de nuestro impacto?*

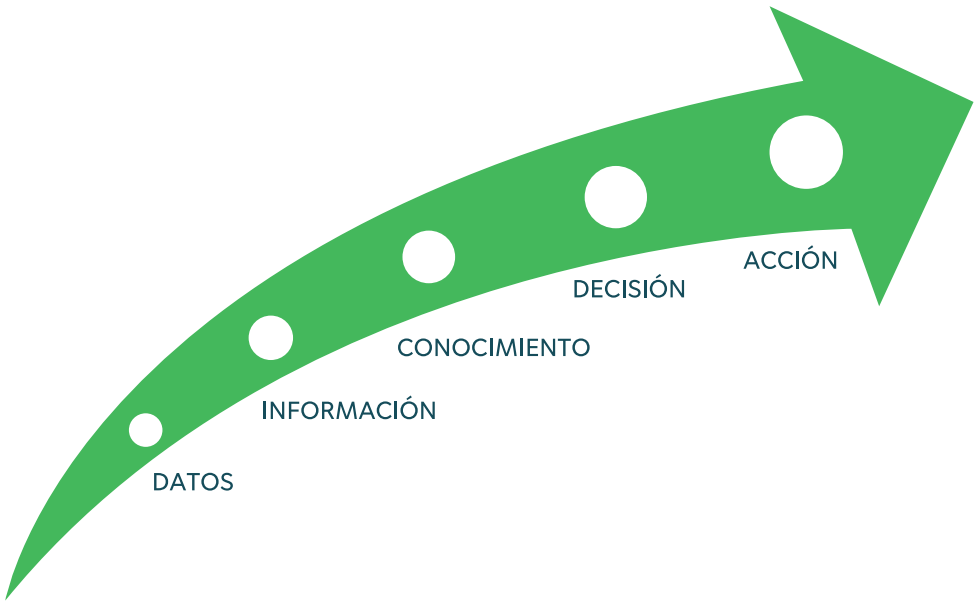
El cuarto paso: nuestro plan de acción

En este momento, una vez analizado el contexto, definida la línea estratégica y especificado el impacto, es momento de tomar decisiones. Se requiere entonces, precisar las tareas que nos permitirán llegar hacia los objetivos, asignar tareas a responsables, definir los plazos de tiempo y calcular el uso de recursos.

Hay que recordar que antes de llevar a cabo una acción, fue tomada una decisión, lo cual sucedió basada en el conocimiento y la información de contexto, y esta a su vez, fue alimentada por datos, tal como vemos en la siguiente ilustración.

4. Ver enlace https://www.vivaidea.org/recursos/escalar-el-impacto

Ilustración 6. Análisis Organizacional



Fuente: "Big Data y análisis predictivo de negocios", del Instituto Tecnológico de Monterrey (2020).

Esta secuencia evidencia la importancia de la información disponible, por ello, es necesario realizar un correcto manejo de archivo, para que las decisiones estén bien soportadas: debemos organizar y gestionar correctamente la información organizacional.

Ejercicio comunitario: añadiendo una propuesta de valor a los planes de comercialización

Tiempo estimado: 60 minutos.

Materiales: hojas en blanco, lápiz y borrador.

Objetivo: definir las propuestas de valor que potencian la comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la organización comunitaria.

Ejercicio 1: caso de estudio

Analicen y resuelvan colectivamente el siguiente ejercicio:

En una vereda existe un trapiche comunitario que lleva 10 años en la producción de panela, teniendo que el costo de producción de este producto es de $2.000 pesos por atado. Sin embargo, el mercado se concentra en el municipio, y actualmente los precios de compra oscilan entre los $2.000 a $2.500 pesos. Esta situación, pone en crisis la economía de las familias que depende del trapiche comunitario y se hace urgente aumentar los ingresos por familia.

Ante esta situación ¿Qué se puede hacer para mejorar los ingresos de las familias? ¿Qué tipo de información se requiere para elaborar propuestas? ¿Cómo se puede generar valor agregado a su

apuesta productiva? ¿Qué otras formas de intercambio podrían traer beneficios a las familias productoras?

Ejercicio 2: aplicando lo aprendido en nuestra organización

Elijan un producto y/o servicio que ofrezcan, y respondan colectivamente las siguientes preguntas.

Producto elegido: _____

1. ¿Qué información tienen sobre el producto que ofrecen (detalles)?
2. ¿Qué información tienen sobre los proveedores de los insumos?
3. ¿Tienen información de otros productores que compiten con ese producto?
4. ¿Tienen información sobre las diferencias y ventajas que hay en relación con el producto que ofrecen?
5. ¿Tienen un directorio de mercado o posibles clientes?
6. ¿Cuentan con todos los datos e información necesaria para proveer una propuesta de valor?
7. ¿Cuál es el área o comité que está en capacidad de administrar y generar esta información?
8. ¿Cuál es la principal dificultad que evidencian al momento de comercializar su producto o servicio?

La información se puede almacenar en bases de datos, en archivos sistematizados, o incluso, en papel. La información puede variar en cuanto a los *clientes*: tipo de clientes, requerimientos, compras, frecuencia de compra; el *mercado*: tipos de mercado, requerimientos, ciudad, costos de transporte; lo *productivo*: producción, optimización y en financiación, visitantes a la planta de producción, proyectos, entre otros.

Una correcta gestión y manejo de información, permite cumplir con la demanda de las y los clientes internos, incluyendo el mercado local, y también llegar a nuevos clientes, adecuar los productos a las necesidades de la clientela, e innovar y consolidar la apuesta productiva de la organización comunitaria.

La importancia de la toma de decisiones colectivas

Tal como se indicó anteriormente, la toma de decisiones es uno de los ejercicios más importantes dentro de las organizaciones, pues debe realizarse partiendo del mayor conocimiento e información posible, para identificar el mejor escenario y curso de acción, con el fin de solucionar un problema o riesgo, y para aprovechar una oportunidad. Este ejercicio se da a nivel interno y externo de la organización, así como en la parte operativa, táctica y gerencial. Las decisiones estratégicas y tácticas, están más relacionadas con el ámbito externo, mientras que las amenazas y riesgos se vinculan en mayor medida con los planes de acción (Rodríguez & Pinto, 2018).

Tanto en las decisiones estratégicas como en las operativas, es importante que estén orientadas a los objetivos de la organización, por lo tanto, se propone la participación activa de los liderazgos para examinar si las decisiones tomadas están correctamente trazadas y encaminadas.

Ejercicio comunitario: el proceso de toma de decisión

Tiempo estimado: 30 minutos.

Materiales: papel kraft y marcadores.

Objetivo: reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones al interior de la organización comunitaria.

Pensando en una decisión operativa tomada en la organización, respondan colectivamente las siguientes preguntas.

Antes de la toma de decisión:

1. ¿Cuál era el problema que se quería solucionar?
2. ¿Existieron diferentes visiones del problema?
3. ¿Existieron espacios de diálogo y discusión de las posibles soluciones o pasos a seguir?
4. Durante la toma de decisión:
5. 1. ¿La decisión la tomó una sola persona (directivo, gerente, administrador, presidente) o fue discutida en grupo?
6. 2. ¿La decisión quedó registrada en algún documento?
7. 3. ¿Se asignaron responsables para su ejecución y seguimiento?

Después de la toma de decisión:

1. ¿Cómo satisface la decisión tomada con las necesidades del colectivo u organización?
2. ¿La toma de esta decisión incentivó los procesos de participación, negociación y trabajo en equipo?
3. ¿El efecto o resultado de la decisión tomada fue la que se esperaba en un inicio?
4. ¿Lograron solucionar el problema inicial?

Los Planes de acción

Los planes de acción generalmente responden al corto plazo. Aquí, debe haber una descripción detallada de las actuaciones que se deben desarrollar. Por esto, se recomienda formular un plan de acción para cada una de las unidades, programas o áreas de la organización comunitaria. Algunas preguntas que orientan su construcción son:

- *¿Qué se quiere alcanzar (objetivo)?*
- *¿Quién lo llevará a cabo?*

- *¿Cuánto se quiere lograr (Puede ser cuantitativo -cantidad- y cualitativo –calidad)?*
- *¿Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)?*
- *¿En dónde se quiere realizar (lugar)?*
- *¿Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)? ¿Qué recursos se necesitan para llevarlo a cabo?*
- *¿Cómo comunicaremos lo que se quiere alcanzar?*
- *¿Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)?*
- *¿Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)?*
- *Incorporación de prácticas solidarias (inclusión, intercooperación,*
- *género, sostenibilidad ecológica).*

Adicionalmente, en los planes de acción se recomienda proponer acciones orientadas a la sostenibilidad ecológica, a la interoperación y a la inclusión de enfoque género-generacional. Para ello, podemos basarnos en la siguiente tabla:Nota. Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales

Tabla 9. Cuadro de Plan de Acción

Misión y/o objetivo general								
Objetivo específico								
Estrategia								
Actividad	Responsables	Cuánto (Nivel de impacto)	Tiempo	Lugar	Recursos	Comunicación	Seguimiento	Logro

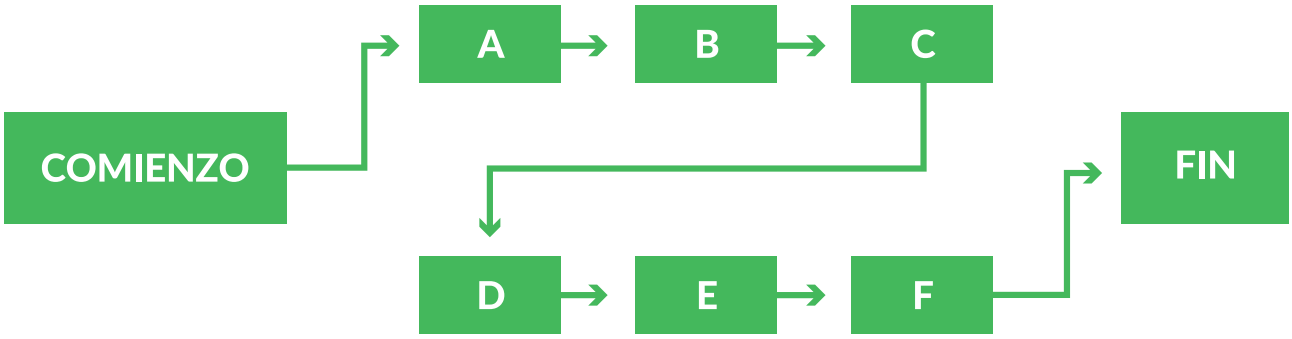
Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Precedencia

Es momento de determinar si las actividades tienen dependencia de otras. Para ello, se hace uso del diagrama de precedencia, permitiendo identificar cuatro tipos de dependencias:

1. Qué actividad(es) deben terminar antes que la actividad “A” deba comenzar.
2. Qué actividad(es) deben terminar antes que la actividad “A” deba finalizar.
3. Qué actividad(es) deben comenzar antes que la actividad “D” deba comenzar.
4. Qué actividad(es) deben comenzar antes que la actividad “D” deba finalizar.

Ilustración 7. Diagrama de Lógica



Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Ilustración 8. Diagrama de Gantt

Actividad	Responsable	Periodo (año, mes, día)					
		T1	T2	T3	T4	T5	T6
Actividad A	Responsable director						
Actividad B	Responsable Gloria						
Actividad C	Responsable Beatriz						
Actividad D	Responsable Roberto						

Fuente: Elaboración propia Instituto de Estudios Interculturales (2020).

Tener claras las relaciones de dependencia, nos ayuda a realizar actividades de manera consciente y sostenible en el tiempo. Una vez identificado qué se debe realizar primero y qué se debe realizar después, es momento de detallar los tiempos de inicio y final (asignación de fechas). Para ello, proponemos el diagrama de Gantt.

Finalmente, y en cuanto a la estructuración de la planificación, se propone hacerlo a través de cronogramas, pues es una herramienta que permite fijar los tiempos de ejecución, llevando un control y seguimiento sobre las actividades proyectadas. No importa que un cronograma no se cumpla estrictamente, pues se trata de un instrumento orientativo que guía la labor del grupo, posibilitando realizar cambios antes, durante o después de ciertas tareas.

El quinto y último paso: el seguimiento y la evaluación

El seguimiento y evaluación de los planes de acción permite evidenciar los avances frente a las metas y productos definidos, así como ajustar las actividades a las nuevas realidades, dando respuesta a las novedades que surjan.

¿Quién debe hacer el seguimiento y la evaluación?

Este proceso puede ser dirigido en su totalidad por la organización, o puede desarrollarse en cooperación con la comunidad. Para ello, es necesario definir:

- *¿Qué actores van a participar de la evaluación y seguimiento?*
- *¿Qué se debe monitorear y evaluar?*
- *El progreso de cada actividad; la efectividad en alcanzar los objetivos; la concordancia de los objetivos del proyecto con las prioridades establecidas por la comunidad; el modo de funcionar de los grupos a cargo de las actividades; la evolución del proyecto.*
- *¿Cuáles son los indicadores?*
- *¿Quién, cómo y cuándo se recolecta y organiza la información?*
- *Informe de análisis e interpretación de los datos.*
- *Retroalimentación de información con la comunidad.*

Para más información, sugerimos revisar el siguiente enlace:

FAO. Seguimiento y evaluación de los proyectos participativos de nutrición:

http://www.fao.org/3/v1490s/v1490s05.htm#:~:text=El%20seguimiento%20y%20evaluaci%C3%B3n%20permite,necesarias%20para%20evitarlos%20o%20resolverlos.

Ejercicio de cierre

Se sugiere que, al finalizar la revisión de las rutas y sesiones propuestas, encaminados a fortalecer las prácticas sociales y solidarias de las organizaciones rurales de base, se realice conjuntamente una actividad de cierre, contemplando los siguientes elementos:

1. Retomar y recordar los resultados de los ejercicios comunitarios.
2. Reflexionar cómo estos resultados contribuyen a resolver las necesidades o intereses de la organización y/o de la comunidad en la que se encuentran.
3. Formalizar en actas o documentos, los resultados de las actividades como acciones para ser implementadas en la organización. Sugerimos que este material sea discutido en la Asamblea para posteriormente aplicarse de manera efectiva.

¡Recuerden que este momento de conclusión es también uno de celebración!

Anexo. Definición de los valores orientativos.

Ayuda mutua: este principio requiere de la motivación, responsabilidad y esfuerzo individual, que se robustece con el de otros en la interacción continua de roles recíprocos, cooperativos y solidarios entre quien recibe la ayuda y quien la da, aunando esfuerzos colectivos para alcanzar objetivos compartidos.

Cooperación: este principio está orientado a reconocer a las personas como seres sociales interdependientes, dándole importancia a las relaciones sociales, promoviendo interacciones justas, transparentes, de confianza y respeto, orientado por los principios de participación democrática, toma de decisiones en equipo y asunción compartida de responsabilidades.

Democracia: es un principio que se evidencia cuando se facilita a los compañeros, socios y/o ciudadanos su capacidad de asociarse y organizarse, de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en la toma de decisiones. En los procesos cooperativos, este es un principio fundamental porque hace referencia a un bien conjunto, controlado por sus miembros en el manejo y participación.

Equidad: es un principio asociado a la no discriminación y reconoce la diversidad de las personas de procedencia, edad, recursos, género, diversidad funcional, y garantiza la igualdad de oportunidades.

Participación: es involucrarse en una actividad, con un empeño creciente para alcanzar los resultados y aportar a la sostenibilidad a largo plazo. La participación se pone en práctica cuando estamos atentos a la información sobre qué es lo que se está haciendo, cuando analizamos en conjunto planes de acción, cuando suministramos información, al asumir iniciativas para el logro de los resultados, al discutir y asociarnos en la toma de decisiones, cuando contribuimos con trabajo, finanzas o materia prima, entre otras.

Solidaridad: la palabra solidaridad proviene del sustantivo latín *soliditas*, que expresa la realidad homogénea de algo físicamente entero, unido, compacto, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza. Es un principio referido al sentimiento y actitud de unidad basado en intereses comunes, que unen en fuertes lazos sociales a los miembros de una comunidad y/o sociedad.

> El sentimiento de la solidaridad como valor humano puede darse a nivel individual, por razones altruistas, políticas, gremiales, de convivencia, regionales, de comunidad de oficio o creencias, o aparecer también ante situaciones de emergencia o de infortunio individual o colectivo, de necesidad individual, de la búsqueda de ayuda o colaboración o también derivarse del impacto que causan situaciones de infortunio en las personas (…) que provocan ese sentimiento de ayuda mutua, como ocurre en los terremotos, las inundaciones, las sequías, los accidentes o cualquier otro tipo de acontecimientos desafortunados (…) La solidaridad, entendida como aquella interacción que existe entre las personas y que demanda

> una acción llevada a cabo en forma conjunta, no puede limitarse a la simple interdependencia que existe objetivamente entre los hombres, sino que conlleva el sentimiento activo que se funda sobre ella, para constituirse en un deber de asistencia mutua. De manera que no existe solidaridad auténtica sin el deseo de ser solidario, sin una voluntad de serlo. En el plan político se trata, entonces, de hacer vivir la solidaridad como un principio fundamental para la organización de la sociedad (Cañón, 2017, p. 8).

Trabajo: es una forma de participación en la vida social, política, cultural y económica; y está orientado al desarrollo de las capacidades de las personas, buscando satisfacer las necesidades útiles para la comunidad o sociedad, ya sea en una actividad remunerada, trabajo de cuidado y/o voluntario.

Transparencia: es un principio que destaca la conducta positiva de una persona, organización y/o gestión. En el ámbito político y organizacional, hace referencia a la honestidad, ética y responsabilidad de los gobiernos a fin de dar a conocer a los ciudadanos cuáles son las gestiones, actividades e inversiones que se realizan, favoreciendo las relaciones de credibilidad, confianza y responsabilidad social. Así, "la transparencia no es únicamente la accesibilidad de la información, sino algo más amplio; es la posibilidad de participar activamente en la creación, la distribución y obtención de la información. Es decir, ser parte activa en todo el proceso" (Larrañaga, 2014, p. 86).

Anexo. Ejemplo de reglamento para un Comité de trabajo

PRIMERO: Presentación de la propuesta del comité. Para la creación de un comité, cualquier miembro de la Asamblea General que considere la necesidad de conformar un comité, debe elaborar una propuesta y presentarla dentro de los términos de referencia. La junta directiva deberá evaluar la pertinencia de la propuesta y elaborar un informe sobre ello. Dicho informe deberá ser remitido a todos los miembros de la Asamblea y se tomará una resolución final.

SEGUNDO: Términos de referencia para la creación del comité, que deberá considerar los siguientes elementos:

- Antecedentes de contexto
- Nombre del comité y su justificación
- Objetivos general y específico
- Enfoque metodológico de trabajo y alcance
- Resultados y productos esperados
- Deberes y responsabilidades de los miembros
- Plazo de vigencia de este.

TERCERO: Funciones y funcionamientos. Las funciones generales y específicas se describen a continuación:

Generales:

- Cualquier miembro de la organización puede manifestar su interés en formar parte de dicha instancia.

Específicas:

- Generar iniciativas que aporten a la organización y sus miembros.
- Elaborar el Plan Operativo de Acción, con los objetivos, tareas, responsables y presupuesto solicitado.
- Elaborar el Informe Anual de Actividades.
- Promover y difundir la labor del Comité entre organizaciones afines a sus temáticas, académicos u otros, como también en la comunidad internacional.
- Propender por la realización de trabajos conjuntos con otras Comisiones, Comités y Grupos de Trabajo, con el fin de lograr abordajes integrales que potencien los resultados.

CUARTO: Deberes y responsabilidades.

- Asumir el liderazgo de la tarea encomendada, promoviendo para estos efectos la participación y colaboración.
- Desarrollar todas las acciones planteadas en el Comité y/o Comisión o comprometidas.
- Prestar las colaboraciones, análisis técnicos y otras actividades que permitan desarrollar adecuadamente la labor encomendada.
- Promover y difundir la labor realizada por el equipo de trabajo, con la comunidad internacional, así como con organizaciones afines a sus temáticas académicas y otros.

QUINTO: Cese de funciones. Según el reglamento de la Carta Constitutiva.

Bibliografía

Cañón, L. (2017). La solidaridad como fundamento del Estado social de derecho, de la seguridad social y la protección social en Colombia. *Páginas de seguridad social*, 1(1). https://doi.org/10.18601/25390406.n1.01

Caravallo, P., & Calvo, G. (2020). Conflictos, diálogo y acción colectiva con enfoque territorial: nuevas formas de pensar la relación comunidad-empresa-Estado. *OPERA*, 17-36. doi:https://doi.org/10.18601/16578651.n26.03

Coraggio, J. L. (2010, noviembre 12). Economía Social y Solidaria. *El portal de la economía solidaria*. https://www.economiasolidaria.org/recursos/biblioteca-economia-social-y-solidaria-jose-luis-coraggio/

Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital* (A. Acosta & E. Martínez, Eds.). Ediciones Abya-Yala. http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf

Cueto, E. N., Arboleda, O. L., Zabala, H., & Echeverry, F. J. (2018). *Una década de Economía Social y Solidaria en Colombia. Análisis de la producción investigativa y académica 2005 – 2015*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO y Universidad Católica Luis Amigó. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7235/Libro_Una%20Decada%20de%20Economia%20Social.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dávila, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En *Gestión y Desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia* (pp. 23-52). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Am bientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales.

Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L.S., Vargas, L.A. (2018): "Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 93, 85-113, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.10327

Friedberg, E. (1993). Las cuatro dimensiones de la acción organizada. *Gestión y Política Pública, II*(2), 283-313.

Función Pública. (4 de Agosto de 1998). *Función Pública*. Obtenido de Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433#:~:text=El%20objeto%20de%20la%20presente,crear%20el%20Fondo%20de%20Garant%C3%ADas

Ixtacuy, O. (2001). Estrategias de la gestión comunitaria. *ECOFRONTERAS, 13*, 13-16.

Larrañaga, A. (2014). La transparecencia en las cooperativas: Más transparencia es más participación. *Darecom: Revista Internacional de Derecho de la Comunicación y las Nuevas Tecnologías, 16*, 82-95.

Lopera, L. G. (2016). *Modelos de Economía Solidaria: Apropiación de la comunidad campesina del municipio de San Jerónimo beneficiada del proyecto productivo Pared del año 2015-2016-I*

[Monografía para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5637/TEGP_LoperaLoperaLuisGuillermo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Machado, A. (2000). *El papel de las organizaciones en el desarrollo rural* [Ponencia]. Seminario Internacional - Red de bibliotecas virtuales deficiencias sociales de América Latina y el Caribe (CLACSO), Bogotá, Colombia. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fear-puj/20190718035413/machado.pdf

Novillo, E. (2016, febrero 12). La Economía Social y Solidaria: Una economía para las personas. *El portal de la economía solidaria*. https://www.economiasolidaria.org/recursos/biblioteca-la-economia-social-y-solidaria-una-economia-para-las-personas/

Pérez de Mendiguren , J., Etxezarreta Etxarri, E., & Guridi Aldonondo, L. (2008, marzo). economiasolidaria.org. *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria?* Bilbao, España. Retrieved from Econom.

Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria, 1*, 3-39.

Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de Economía*. Definición.DE. https://definicion.de/economia/

Pérez de Mendiguren, J. C., & Etxezarreta Etxarri, E. (2015). Sobre el concepto de enomía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 123-144. doi:1576-0162

Razeto, L. (1995). *Los caminos de la Economía de Solidaridad*. https://lacoperacha.org.mx/documentos/coperacha-economia-solidaria-razeto.pdf

Razeto, L. (1995). *Los Caminos de la economía de Solidaridad* (Segunda ed.). Medellin, Medellin, Colombia: Universidad Luis amigo.

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *TransInformação*, 30(1), 51-64. https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005

Schejtman, A., & Berdegué, J. (Marzo de 2004). *Desarrollo territorial rural*. Santiago de Chile, Chile: RIMISP.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (n.d.). *UAEOS*. Retrieved from UAEOS: https://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/nuestras-organizaciones/Organizaciones-Econom%C3%ADa-Solidaria

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Vol. 1). W. Stranhan; and Cadell.