

**FUNDACION SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y
VIVIENDA MÍNIMA
FUNDASAL**

**Promoción de la organización, la
interrelación y la gestión comunal**

*Material de orientación para el trabajo educativo con hombres y
mujeres líderes de barrios precario-urbanos.*



PROGRAMA MEJORAMIENTO DE BARRIOS

Julio 2017

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo solidario de agencias amigas (kfW, Misereor, Cordaid, Fundación Bernard Van Leer) y las familias de los barrios Las Palmas, Los Manantiales y comunidades de los municipios de Soyapango, Mejicanos, Ilopango y San Martín que se integraron a los procesos educativos desarrollados en el marco de intervenciones de FUNDASAL para el mejoramiento de barrios

Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima FUNDASAL

Teléfono 503-2536- 3500

www.fundasal.org.sv

Julio 2017 - 75 ejemplares por línea de intervención educativa

Fundasal presenta en este documento que recoge el sustento teórico básico en el que los equipos de promotores y promotoras sociales se han basado durante los años comprendidos entre 1997 y 2013 para desarrollar 4 líneas de acción educativa: a) Promoción de la organización, la interrelación y la gestión comunal; b) promoción de la participación comunal; c) Promoción del fortalecimiento del desarrollo social con equidad de género; y d) Promoción del fortalecimiento del desarrollo social de la juventud.

Es un insumo que se proyecta traducir en versión popular para que sea de fácil manejo de líderes y lideresas, jóvenes y adultos que asumen con entusiasmo la educación entre pares. Pero también es un insumo para que otros promotores y promotoras sociales cuenten con una base a partir de la cual ir enriqueciendo sus propios materiales didácticos.

Equipo Ejecutor

Inga. Gilma de Calvío

Licda. Claudia de Handal

Promotores y promotoras de Fundasal en los proyectos Las Palmas, Los Manantiales y Programa Mejoramiento de Barrios

Coordinación general

Claudia María Blanco

Directora Ejecutiva

FUNDASAL

Revisión

Equipo Mejoramiento de Barrios de Fundasal

Julio 2017

Introducción.....	5
El Programa Mejoramiento de Barrios de Fundasal.....	5
La acción social desde el PMB.....	6
La situación organizativa de los barrios populares.....	8
PRIMERA PARTE: LA ORGANIZACIÓN COMUNAL.....	12
1. Organización y participación ciudadana.....	12
2. La regulación de la organización comunal.....	13
3. Liderazgo comunitario.....	15
4. El liderazgo con y a favor de las mujeres.....	19
5. El liderazgo con y a favor de la juventud.....	20
SEGUNDA PARTE. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL.....	23
6. La persona líder como educadora, herramientas pedagógicas.....	23
7. Consulta y toma de decisiones.....	24
8. El registro de acuerdos del barrio y el papel de la secretaria de Actas.....	27
9. Instrumentos escritos del barrio.....	29
10. Rendición de cuentas y el papel de la Secretaria de Finanzas.....	31
11. Planificación del trabajo comunal.....	35
12. Evaluación comunal.....	39
13. El diagnóstico participativo.....	41
14. Gestión y ejecución de proyectos.....	42
15. Incidencia ciudadana.....	44
TERCERA PARTE. CONVIVENCIA COMUNITARIA.....	52
16. La violencia como respuesta social.....	52
17. Manejo y transformación de conflictos.....	53
Fuentes consultadas.....	57

Introducción.

El presente documento retoma la información básica a compartir, discutir, e incluso, contradecir, con líderes hombres y mujeres de organizaciones sociales de comunidades populares urbanas durante el proceso educativo destinado a la potenciación de la organización y gestión comunal. Tiene como objetivo Potenciar el proceso pedagógico dirigido a la población de los asentamientos populares urbanos. Para quienes se animen a utilizarlo, se les recomienda:

1. Impulsar un “proceso” y no “acciones” educativas aislada y esporádicas.
2. .Seleccionar el orden de la temática de reflexión en conjunto con los participantes y en concordancia a diagnósticos previos de los retos y potencialidades de las organizaciones sociales.
3. Leer detenida y anticipadamente el tema que se va discutir con las organizaciones. De ser posible, documentarse con información adicional.
4. Preparar una agenda mínima a desarrollar. Esta agenda debería contener el orden de las actividades del evento educativo y los tiempos que se dedicará a cada una.
5. Todo evento educativo debería partir de examinar la vida cotidiana de la organización comunal vinculada al tema; reforzar con la teoría y, finalmente, reflexionar cómo el análisis y las conclusiones del tema pueden tener aplicación en el barrio.
6. Complemente el material de este libro con otros recursos que hagan ameno su evento educativo: archivos de audio, videos, canciones, dibujos y fotografías, presentaciones, dinámicas, foros de discusión. La creatividad no tiene límites.
7. Hable menos, escuche más. Sus intervenciones como persona que facilita un proceso educativo es propiciar la reflexión a través de insumos “provocadores” de ideas nuevas.

Otras recomendaciones pueden ser retomadas del tema La persona líder como educadora, presente en este documento. El resto se lo dirá su propia práctica.

El Programa Mejoramiento de Barrios de Fundasal.

El programa Mejoramiento de barrios de Fundasal (en adelante PMB) tiene como objetivos:

- La integración de comunidades empobrecidas a la ciudad en términos físicos, sociales, económicos y legales, y
- El empoderamiento de los pobladores para su posicionamiento como ciudadanos y ciudadanas con derechos y deberes a través de la participación organizada y el protagonismo de las familias en procesos a favor del mejoramiento de su hábitat.

El proceso de intervención en una comunidad implica 3 fases dentro del PMB: una fase de preinversión, una de intervención y otra de consolidación o seguimiento.

La integralidad de intervención del Programa de Mejoramiento de Barrios, se enfoca en cuatro grandes componentes:

Los componentes más usuales en los proyectos de mejoramiento son los siguientes:

- Legalización de la tierra y entrega de títulos de propiedad

- Componentes físicos
 - o Mitigación de riesgos físicos (inundaciones, deslaves);
 - o Introducir y completar la infraestructura técnica (redes de agua potable, aguas negras, electricidad, drenaje pluvial);
 - o Reordenamiento de lotes, calles y pasajes;
 - o Introducir y completar la infraestructura social (áreas deportivas y/o verdes, juegos infantiles, casas comunales)
 - o Medio ambiente y entorno;
 - o Asesoramiento en el mejoramiento habitacional;
 - o Reubicación de familias.
- Componentes sociales
 - o Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias
 - o Fortalecimiento del Desarrollo Social, con énfasis en jóvenes y mujeres
 - o Promoción de la participación comunitaria
- Componente de créditos
 - o Créditos para compra de terrenos;
 - o Créditos para el mejoramiento de viviendas;
 - o Créditos para emprendimientos productivos.
- Componentes de apoyo
 - o Monitoreo y evaluación del Programa;
 - o Sistematización, documentación y divulgación;

La acción social desde el PMB.

El trabajo social en el PMB tiene como objetivo potenciar la participación organizada, protagónica e interrelacionada de la población comunal, mediante la dotación herramientas pedagógicas y creación de espacios para su aplicación en el ejercicio de la democracia local, en el fortalecimiento del tejido social, en la disminución de la violencia, en la valorización y preservación del hábitat y en su posicionamiento e incidencia ante las injusticias derivadas del sistema socioeconómico. Ello implica hacer visibles y promover el reto de patrones de asistencialismo, indiferencia y apatía y la continua creación y divulgación de experiencias y metodologías exitosas, tanto hacia el interior de la institución, como entre las familias y organizaciones aliadas.

Las estrategias metodológicas que estarán presentes durante toda la ejecución social son:

- **Fortalecer la acción comunitaria legitimada:** apoyar la participación sistemática y formal de las organizaciones sociales, en el marco de la normativa jurídica municipal que les atañe.
- **Construcción de redes:** Se apoyará la coordinación e interrelación entre los barrios en los niveles siguientes: i) Entre comunidades del mismo núcleo; ii) Entre comunidades del municipio; iii) Entre las comunidades del proyecto. También se apoyará a los barrios en el desarrollo de actividades que promuevan el

reconocimiento como sector social, las similitudes o diferencias en su problemática y la relación de esta a nivel estructural y se promoverá su participación en la Escuela de Formación Ciudadana.

- **Educación para la organización:** un proceso educativo acompaña a las distintas fases y medidas de un proyecto para potenciar capacidades y destrezas de las organizaciones sociales.
- **La coordinación interinstitucional:** se propiciará y apoyará la gestión comunal con los actores institucionales de la localidad para el establecimiento de compromisos por el bienestar y desarrollo comunal.

Las medidas sociales a través de las cuales se implementan estas estrategias son 3: Fortalecimiento de la gestión comunal, Promoción de la Participación y Fortalecimiento del desarrollo social. El cuadro siguiente explica los escenarios deseables hacia el que se dirige cada medida:

Medida	Población participante.	Situación comunitaria deseable
Fortalecimiento de la gestión comunal	Juntas directivas comunales y líderes potenciales.	Comunidades con capacidad de gestión, a favor del liderazgo democrático y equidad genérica, asumiendo protagonismo continuo en la solución de su propia problemática física y social, vinculadas y participando activa y protagónicamente en la gestión de planes de desarrollo a nivel zonal y/o municipal.
Promoción de la participación comunal	Juntas directivas Líderes y familias organizadas en equipos de ayuda mutua.	Comunidades con un hábitat digno que propicie oportunidades de participación, seguridad y bienestar de los pobladores y favorezca su desarrollo.
Fortalecimiento del desarrollo social	Juventud y mujeres líderes en grupos semilla y grupos de expansión.	Se fortalece el tejido social comunal con la participación de los sectores juvenil y femenino en el mejoramiento social y físico-ambiental del barrio, en procesos de fortalecimiento de factores protectores y de prevención del riesgo social; en un marco de reconocimiento de sus derechos ciudadanos y de suma de esfuerzos institucionales en la satisfacción de sus necesidades básicas y estratégicas.

De la medida Fortalecimiento de la gestión comunal derivan 3 procesos sociales en apoyo a la instauración y consolidación del liderazgo comunitario y su vinculación con otras comunidades: **Organización e interrelación comunal, Formación pedagógica al liderazgo y Afirmación comunal desde la coordinación con instituciones locales.** Véase en siguiente cuadro la visión que orienta a cada uno de estos 3 procesos:

Proceso	Visión orientadora.
- Organización e	- El liderazgo comunitario, cualificado para el ejercicio

Proceso	Visión orientadora.
interrelación comunal.	democrático de la conducción comunal acorde a los estatutos comunales. Trabaja acorde a planes de permanente evaluación, por la gestión social del hábitat - Las organizaciones sociales interrelacionadas por soluciones a problemas zonales, considerando aportes propios.
- Formación pedagógica al liderazgo	- Líderes hombres y mujeres participan regularmente en procesos pedagógicos (propios y concertados con otras instituciones) y extienden su práctica educativa a otros sectores de la población.
- Afirmación comunal desde la coordinación con las instituciones locales.	- Junto a la municipalidad se desarrollan procesos electorarios que garantizan liderazgos acordes a la reglamentación estatutaria. - En su relación con alcaldías y otros actores institucionales, las organizaciones sociales hacen prevalecer el interés y necesidades de la población. Las propuestas desde estos actores son valoradas críticamente y en relación a la solución real de la problemática comunal.

La situación organizativa de los barrios populares.

El cuadro siguiente describe la situación que USUALMENTE encuentra Fundasal al iniciar el contacto con los barrios. El cuadro plantea también, a manera de horizonte orientador, la situación óptima para asegurar un desarrollo comunitario integral y sostenible.

Situación inicial	Situación optima
a. La organización comunal.	
Cuando Fundasal contacta los barrios, usualmente cuentan con un liderazgo que lleva algún tiempo en su ejercicio, con una gestión importante de recursos por dignificar el hábitat en el <u>campo de la infraestructura</u>. Sin embargo, hay una pobre consolidación de la organización: - 1 ò 2 de cada 10 comunidades no tienen personería jurídica - Unos cuantos líderes, casi siempre hombres, son los interlocutores por el barrio ante las instituciones y organismos intercomunales. - No hay conocimiento ni aplicación de los estatutos. - No se ha desarrollado la capacidad de	El liderazgo comunitario, cualificado y fortalecido en para la democracia en la conducción comunal, ejerce una administración eficiente, transparente y acorde a los estatutos comunales. Además, trabaja acorde a planes cuyo cumplimiento es evaluado periódicamente. Estos planes están referidos a procesos físicos y sociales. Líderes- educadores formados extienden su práctica educativa a las familias en ejercicio de la Educación Popular. Existen mecanismos permanentes de comunicación del liderazgo con la asamblea que garantizan participación, democracia, confianza y apoyo recíprocos. Junto a la municipalidad se desarrollan

Situación inicial	Situación optima
incidencia ciudadana. Como líderes, las mujeres se han llegado a constituir en las principales gestoras del desarrollo comunitario. Pero los hombres suelen ser los tomadores de decisiones y delegan la operatividad en las lideres-mujeres. Ellas no ocupan cargos importantes: son las secretarias, las del comité de salud, las encargadas de programas infantiles. Prolongan el trabajo doméstico hacia la organización comunal. No se les considera para presidentas, sindicadas y más. Su participación en la organización se desarrolla con cierto nivel de conflicto con sus parejas por celos o quejas del tiempo que le restan a la atención al hogar. Igualmente precaria es la coordinación entre líderes y asamblea: - los niveles de comunicación son informativos (no consultivos) - Falta informe sobre el destino de fondos recaudados. - Desconfianza y apatía en las familias. Frente a este panorama, la municipalidad asume un compromiso limitado en la capacitación y la organización comunal. Cuando comunidades y alcaldías difieren en ideología político-partidista, la labor de la municipalidad es nula o adversa a la gestión comunal.	procesos electorarios que garantizan un liderazgo siempre fresco y acorde a los estatutos.
b. La organización intercomunal.	
La mayoría de comunidades está vinculada a alguna organización intercomunal. Las municipalidades han fortalecido este segundo nivel organizativo, a pesar de que algunos municipios carecen de un marco legal para su existencia. El auge de las intercomunales se ha debido a que: - Estos organismos son una solución para que la municipalidad pueda comunicarse con comunidades	Los barrios valoran la interrelación con otras comunidades de su mismo sector precario-urbano, parten del sentir de la base comunitaria y generan procesos de incidencia por el mejoramiento del hábitat popular desde el Estado. Trabajan en la identificación y búsqueda de soluciones integrales a problemas zonales, no sólo de su comunidad. En su relación con alcaldías y otras instituciones prevalecen el interés y

Situación inicial	Situación optima
dispersas. - Además, son los principales interlocutores para la asignación del presupuesto municipal participativo, principal motor de la organización intercomunal. La consolidación de las organizaciones intercomunales es variada. Algunas se limitan a la gestión de proyectos de infraestructura y campañas de saneamiento. Otras protagonizan fuertes acciones de incidencia en la visualización de su vulnerabilidad. Algunas organizaciones intercomunales desarrollan una visión de dependencia (clientelismo, súbditos) respecto a las instituciones que puedan apoyarlas en la satisfacción de sus necesidades. Esta dependencia propicia manipulaciones político-partidistas.	necesidades de la población (no hay clientelismo). Las propuestas desde las instituciones son valoradas con actitud crítica en relación a la solución real de la problemática comunal. La organización intercomunal es consciente de la limitación de recursos para su funcionamiento y procesos y busca alternativas de sostenibilidad con la suma recursos propios a los que gestiona.
c. Organización Inter-institucional o intersectorial.	
Las instituciones más frecuentemente ligadas al desarrollo comunitario son las municipalidades, los centros de salud (unidades de salud y clínicas comunales del ISSS), iglesias y parroquias, grupos de autoapoyo (como Alcohólicos Anónimos), centros educativos y algunas organizaciones no gubernamentales. El aporte de estas instituciones es valioso para lograr una mejor calidad de vida en los barrios: junto a la población desarrollan acciones de saneamiento ambiental (dengue y vacunación), apadrinamientos de niños y niñas de escasos recursos y eventos de fortalecimiento de la red social, a través de celebración de fechas especiales. Las instituciones no siempre trabajan sumando esfuerzos para un mayor y mejor impacto desde los pocos recursos con que operan. Más bien, trabajan aisladas y para el logro de sus propias metas, se disputan la atención y trabajo de los grupos	Los barrios conocen y validan el mapa de actores institucionales y empresas trabajando en la zona. Pero también enfocan esfuerzos a lograr la cercanía de otras instituciones cuyo aporte se considere necesario para el desarrollo integral de la zona. Existe un análisis permanente de riesgos e intereses comunales y hay complementariedad comunidad – instituciones para su solución y cumplimiento. Hay una convocatoria constante desde las juntas directivas a las instituciones vinculadas a la sostenibilidad a fin de establecer agendas mínimas de trabajo conjunto Se propicia una relación de alianza, confianza y gestión mutua entre actores institucionales, empresas y juntas directivas, con miras a la sostenibilidad del hábitat mejorado.

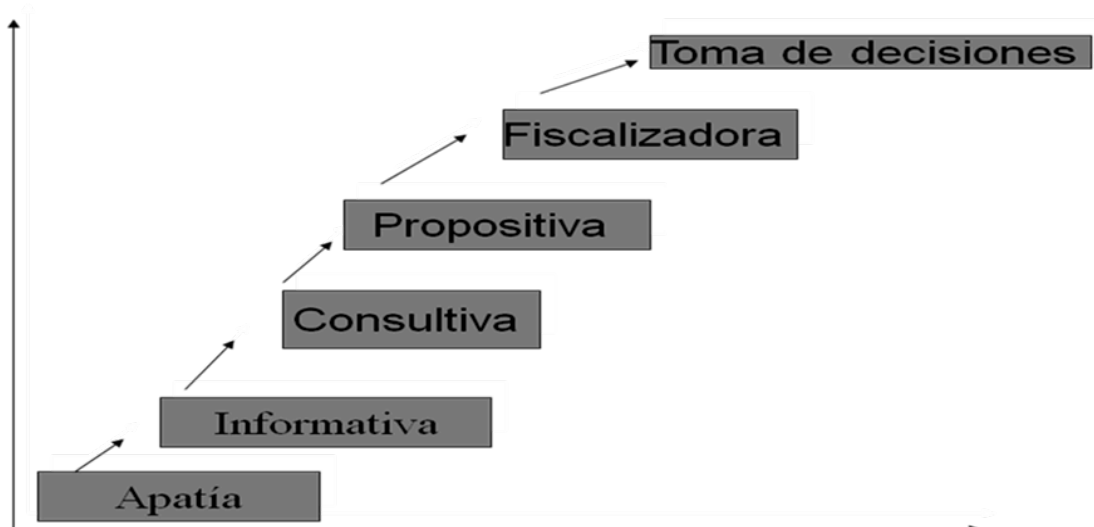
Situación inicial	Situación optima
comunales y no actúan en función de los derechos ciudadanos de las familias pobres.	

Mejorar el barrio también es mejorar la relación de el barrio con su entorno organizativo, tomar conciencia de que se forma parte de un sector de población precario- urbanos y actuar por soluciones integrales desde el Estado.

PRIMERA PARTE: LA ORGANIZACIÓN COMUNAL.

1. Organización y participación ciudadana

La participación es un proceso social por medio del cual los distintos actores de la población, en función de intereses propios, intervienen en los diferentes aspectos comunitarios. Observe la siguiente escala de participación. ¿Dónde ubicaría a su comunidad?



La participación organizada y permanente de la población de los sectores empobrecidos es indispensable para dar vigencia a los deberes y derechos que nos competen como ciudadanos y ciudadanas responsables. Algunos de estos derechos que conciernen directamente a la organización de los barrios populares son:

- Derecho a la libertad de expresión (Art. 6)
- Derecho a la libertad de asociación (Art. 7)
- Derecho al desarrollo económico y social (Art. 101)

Una comunidad la forman todas las personas que viven en ella, mujeres y hombres de diferentes edades, con sus características y necesidades muy diferentes. Sobre estos sectores de población y la necesidad de tomar en cuenta su situación particular en la gestión comunitaria se hablará más adelante.

La participación comunitaria de los barrios populares es indispensable para afrontar los retos que plantea la pobreza urbana. Algunos de los más sentidos están relacionados con la precariedad del hábitat:

- Asentamiento en terrenos de riesgo
- Irregularidades en la tenencia de la tierra donde asientan su vivienda
- Precariedad en los materiales de construcción de la vivienda
- Hacinamiento
- Carencia total o parcial de servicios de agua potable y alcantarillado

- Dificultades de acceso al estudio y al empleo decente.
- Situación social caracterizada por la inseguridad ciudadana y la estigmatización.

2. La regulación de la organización comunal

Cuando el barrio se organiza y legaliza esta organización pasa a ser una Asociación Comunal regida por estatutos y reglamentos internos. Los y las representantes de familia se vuelven personas asociadas. Más información sobre las asociaciones comunales y sus estatutos puede encontrarse en el Código Municipal de El Salvador. Algunos de los artículos alusivos son los siguientes:

- Art. 118.- Los habitantes de los barrios en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de el barrio, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma.
- Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso al barrio.
- Art. 119.- Las asociaciones comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el Concejo respectivo.
- Art. 120.- Las asociaciones comunales se constituirán con no menos de veinticinco miembros del barrio, mediante acto constitutivo celebrado ante el Alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto, el cual se asentará en un acta.
- Además deberán elaborar sus propios estatutos que contendrán disposiciones relativas al nombre de la asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentario, derechos y obligaciones de la asociación, normas de control, fiscalización interna, modificación de estatutos y todas las demás disposiciones necesarias para su funcionamiento.
- La constitución y aprobación de estatutos se hará en Asamblea General Extraordinaria especialmente convocada al efecto.

Las personas asociadas forman la Asamblea General del barrio, que es el órgano de máxima autoridad de la asociación comunal. Sus atribuciones son:

1. Elegir y dar posesión a la Junta Directiva de la Asociación Comunal.
2. Recibir los informes de trabajo de la Junta Directiva
3. Aprobar o desaprobar el destino de los fondos financieros de la Asociación.
4. Destituir por causa justificada a los miembros de la Junta Directiva y elegir a sus sustitutos,

La Asamblea General tiene las siguientes atribuciones:

1. Pedir a la Junta Directiva los informes que cree conveniente.
2. Aprobar el reglamento interno del barrio y los que sean necesarios.
3. Otorgar la calidad de miembro del barrio a socios nuevos.
4. Aprobar el plan anual y su respectivo presupuesto.

5. Reunirse dos veces al año ordinariamente y cuantas veces sea necesario extraordinariamente.

Orientar la participación de esta población diversa es la función del liderazgo comunitario que forma parte de la Junta Directiva, que es una unidad de trabajo que requiere de personas con interés de conocer y aportar a la realidad de pobreza de su comunidad, con voluntad de servicio, con actitud democrática y con madurez emocional y mentalidad abierta para discutir y proponer soluciones.

No es suficiente ser electo y tener buena voluntad para desempeñar bien un cargo en la Junta Directiva. La persona que orienta la acción comunal debe conocer cuál es su función y las herramientas para enfrentar las dificultades del grupo de líderes y también adversidades de agentes internos y externos.

La junta Directiva central es la instancia rectora del trabajo organizativo, es la administradora y protectora de los bienes de la asociación; su vigencia usualmente es de dos años, pudiendo reelegirse por un periodo más. Sus atribuciones son:

1. Elaborar las reformas de reglamento y proponerlas a la Asamblea General
2. Organizar los comités necesarios para el desarrollo de los fines de el barrio
3. Convocar a reuniones de asambleas generales a través del secretario de actas.
4. Participar en las investigaciones, planteamiento, ejecuciones, evaluaciones de los programas y proyectos de desarrollo del barrio.
5. Formalizar cualquier contacto con el barrio
6. Informar periódicamente a la asamblea general de las actividades que desarrolla.
7. Presentar un plan anual y su respectivo presupuesto a la asamblea para su aprobación.
8. Proponer a la asamblea general la expulsión de sus miembros cuando hubiera motivo para ello.
9. Velar por los bienes del barrio sean aplicados en la consecución de los fines de desarrollo.
10. Velar por el cumplimiento de los derechos, deberes y obligaciones de los miembros del barrio.
11. Tomar las medidas necesarias para cumplir y aplicar las disposiciones tomadas por la Asamblea General y las que crea conveniente.
12. Resolver a su prudente tiempo las situaciones con carácter de la excepción, no previstas en el reglamento.
13. Presentar a consideración y aprobación de la asamblea general la memoria anual de actividades.
14. Organizar comisiones de trabajo con propósito de ejecutar las diferentes acciones que se contemplen en el plan de desarrollo comunal.
15. Coordinar con la Municipalidad y las entidades privadas y Estatales los proyectos y programas de desarrollo comunal a fin de evitar acciones dispersas.

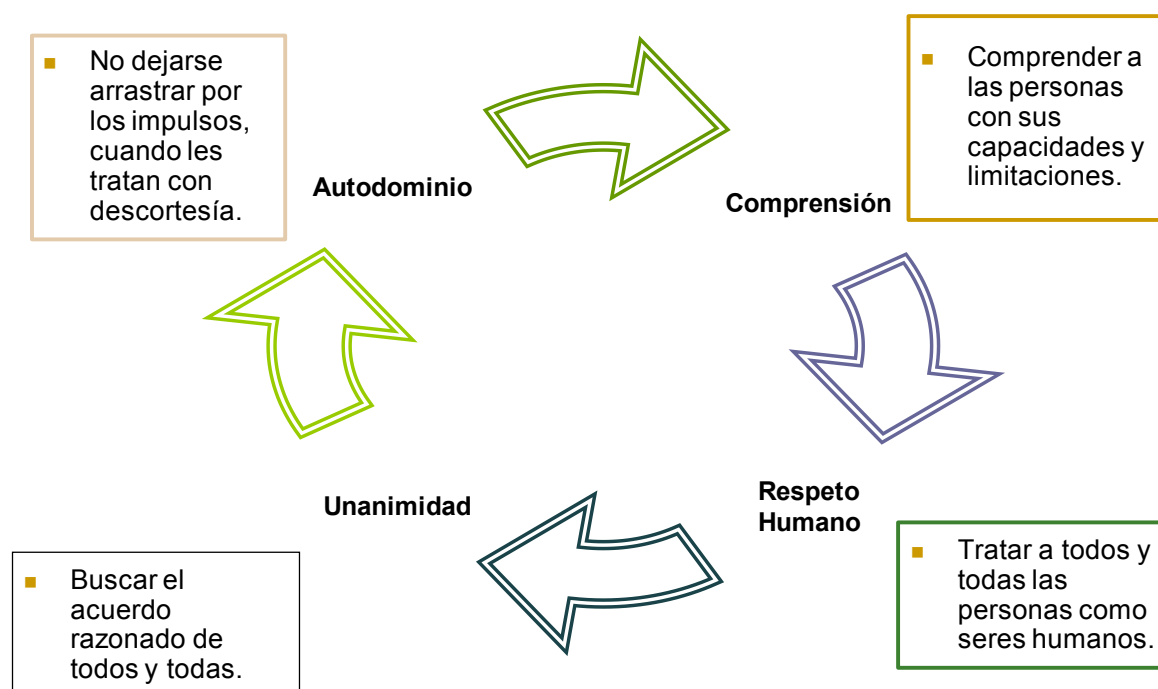
3. Liderazgo comunitario

4.1. Liderazgos conocidos en nuestro entorno

Durante nuestras vidas vemos diferentes personas ejerciendo como líderes. De ellos y ellas aprendemos por cómo les hemos visto actuar, lo que se puede imitar y lo que parece inconveniente. ¿Qué aprendimos del liderazgo de mamá, de papá, de la maestra?, ¿Qué aprendimos del liderazgo desde hombres y mujeres líderes de iglesias?, ¿Qué aprendimos del liderazgo desde médicos y enfermeras de las unidades de salud, del señor que conduce al autobús? ¿Qué aprendimos del liderazgo de hombres y mujeres de el barrio?, ¿Qué aprendimos del liderazgo de las fuerzas armadas, de los partidos políticos, de las personas que están como funcionarios de gobierno?

A partir de reflexionar sobre estos liderazgos, **¿qué cultivar y qué evitar en el ejercicio del liderazgo propio?**

4.2. Principios del liderazgo



4.3. El liderazgo colectivo.

Leamos el siguiente texto sobre el Vuelo de los gansos¹ y las reflexiones derivadas.

El vuelo de los gansos	Reflexión.
La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una "V" porque cada ave al batir sus alas produce un movimiento del aire que ayuda al ganso que va atrás de él. Volando en "V", toda la bandada aumenta	<i>Las personas que comparten una visión común y sentido de propósito pueden llegar a donde quieren rápida y fácilmente porque viajan en la confianza de unas en otras. Este es el beneficio del apoyo mutuo.</i>

¹ FUENTE: El vuelo de los gansos. <http://www.guiaburzaco.com.ar/ELVUELODELOSGANSOS.htm>

El vuelo de los gansos	Reflexión.
por lo menos un 71% más su poder de vuelo que si cada pájaro volara solo. Cada vez que un ganso bate sus alas, crea un “levantón” para el ave siguiente.	
Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.	<i>Si tuviéramos tanto sentido como un ganso, nos uniríamos a agrupaciones encabezadas con aquellos y aquellas que van a donde nosotros y nosotras queremos ir</i>
Cuando el ganso líder se cansa, rota hacia atrás en la formación y otro ganso vuela a la posición de punta	<i>Es muy bueno tomar turnos al hacer las tareas difíciles y compartir el liderazgo. El trabajo en equipo y la responsabilidad compartida son vitales para el éxito</i>
Los gansos en formación graznan desde atrás para motivar a aquellos que van adelante a mantener o aumentar la velocidad	<i>Tenemos que asegurarnos que nuestros graznidos sean de motivación y no otra cosa. Es sorprendente lo que el refuerzo positivo puede lograr y obtener</i>
Tenemos que asegurarnos que nuestros graznidos sean de motivación y no otra cosa. Es sorprendente lo que el refuerzo positivo puede lograr y obtener	<i>Si tuviéramos tanta compasión como los gansos, nos apoyaríamos unos a otros como ellos lo hacen</i>
Durante la temporada de caza, al levantar vuelo por la mañana, pequeñas bandas de gansos vuelan bajo deliberadamente bajo para atraer a los cazadores Así logran que el remanente de la banda pueda volar lejos.	<i>Tenemos que demostrar el mismo coraje que los gansos cuando sea nuestra oportunidad de ayudar a otros</i>

- ¿Qué lecciones nos deja la lectura para aplicar en nuestra organización?
- ¿Qué actitudes personales debo cambiar para dar lugar al ejercicio de un liderazgo colectivo?

Hay algunas claves para el ejercicio del liderazgo colectivo:

Visión colectiva	• Visualizar el sueño colectivo.
Responsabilidad	• Hacer propuestas, enfrentar las situaciones con optimismo y buscar la sabiduría.
Empoderarse	• Hombres y mujeres deben acceder al poder y a sus derechos como persona.
Vivir el presente	• No estancarnos en prejuicios por situaciones difíciles del pasado
Justicia	• Buscar siempre el bien común.
Definir el camino	• Trazar una meta y los pasos a seguir

Un instrumento útil para evaluar el nivel de riesgo organizativo es el siguiente:

CALIFICACION PROBLEMA	DEFINICION DEL PROBLEMA	MAGNITUD				OBSERVACIONES
		Leve	Moderado	Grave	Muy Grave	
Pasividad en la asamblea	La asamblea evade cargos, no asiste a reuniones, no participa en actividades de beneficio colectivo.					
División entre comunidades	Dificultad de coordinar e integrar esfuerzos entre comunidades para el bien colectivo.					
Cacicazgo	Líderes que por años y años permanecen en sus puestos.					
Irresponsabilidad	Evasión o rendimiento mínimo en las responsabilidades dentro de la directiva.					
Funciones y cargos difusos	Las secretarías no están asumiendo el papel que les señalan los estatutos.					
Centralismo	Personas que asumen TODO y generan dependencia.					

CALIFICACION PROBLEMA	DEFINICION DEL PROBLEMA	MAGNITUD				OBSERVACIONES
		Leve	Moderado	Grave	Muy Grave	
Representatividad	No hay presencia significativa de mujeres y jóvenes en cargos importante dentro de la directiva.					
Cientelismo político	Líderes mezclan actividades comunales con preferencia de partido político					
Falta de organización intercomunal	Falta de coordinación entre vecinos y comunidades para solucionar problemas comunes.					

4.4. Cualidades de las personas líderes.

Muchas cualidades debemos cultivar en nosotros y nosotras para llegar a ser personas líderes:

- La ética: se refiere a la capacidad de distinguir lo bueno y lo malo y guiarse responsablemente por hacer aquello que procure la justicia y la verdad.
- La honestidad: se refiere a NUNCA aprovecharnos de nuestra posición o cargo para buscar intereses o beneficios que no tienen nada que ver con los intereses de nuestra comunidad.
- La solidaridad: se refiere a la entrega constante y desinteresada a procurar el desarrollo colectivo y a la promoción de la fraternidad y amistad entre todos y todas.
- La disciplina: se refiere al seguimiento consciente de normas de vida que hagan armoniosa nuestra relación con los y las demás y el cumplimiento ordenado de nuestras tareas.
- Responsabilidad: implica el amor al trabajo que nos da solvencia para poder exigir lo mismo a nuestros compañeros y compañeras.
- Crítica y auto crítica: significa la capacidad de analizar las capacidades y debilidades tanto en nosotros mismos, en los demás y en los procesos que aprendemos.

Está muy lejos de ser una persona líder aquella que promueve: el individualismo, la vanidad, la autosuficiencia, la falsa modestia y los intereses personales.

4.5. Reflexiones finales

- El liderazgo es un proceso de influencia y poder para alcanzar logros colectivos.

- Todas las personas son capaces de ejercer liderazgo si tiene claro hacia dónde dirigir al grupo
- No se nace líder, se aprende a serlo.
- Ser líder NO ES la capacidad de emplear la fuerza o la coerción.
- Se puede forzar a las personas para que hagan lo que queremos amenazándolas con privaciones o castigos- Sin embargo, ninguna persona desea ni debe ser tratada de esa manera.

4. El liderazgo con y a favor de las mujeres

Preguntas de reflexión introductoria

- ¿Cree usted que las mujeres tienden a competir y pelear entre sí, más que los hombres?
- ¿Es falso o verdadero que los hombres “cierran filas” con más facilidad que las mujeres?
- ¿Por qué es importante cultivar la alianza entre las mujeres líderes?

Veamos algunos datos surgidos del análisis de la composición de las juntas directivas de 35 barrios de Ilopango, Mejicanos y Soyapango.

En la mayoría de juntas directivas se encuentra la siguiente situación:

- Mayoría de hombres en la Secretaria General, Secretaría de Proyectos, Secretaría de Cultura y Deportes
- Mayoría de mujeres en la Secretaria Actas, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Comunicaciones y Secretaría de Bienestar Social
- El típico esquema “cabeza masculina y manos femeninas” se cumple completamente.
- La interpretación hombres y mujeres líderes hacen de la asignación mayoritariamente masculina en los principales cargos de poder es:
 - o Hay un traslado de la figura del “padre como cabeza de familia” a la organización comunal.
 - o Se necesita “alguien con carácter fuerte (característica masculina) para enfrentar familias que reaccionan agresivamente;
 - o Las mismas mujeres se descalifican a sí mismas para estos cargos.
- La predominancia femenina en cargos secundarios y operativos fue:
 - o las mujeres son más responsables, creativas, cuidadosas y con mayor capacidad de gestión;
 - o las mujeres ceden a los hombres el poder de decisión y son más seguidoras que impulsoras de nuevos procesos.
 - o Los hombres se sienten avergonzados de asumir algunos cargos: por ejemplo “ser el secretario”
 - o Se supone que las mujeres tienen más tiempo porque permanecen en la casa.

- Para ambos, hombres y mujeres líderes, el liderazgo les implica desatender su hogar, invertir recursos propios, aguantar hambre y poco reconocimiento social (incluso discriminación).

¿Por qué trabajar desde el liderazgo con y a favor de las mujeres?

- Las mujeres están en constante riesgo de:
 - o Violencia intrafamiliar
 - o Violencia delincuencial
 - o Enfermedades de transmisión sexual y embarazo precoz.
 - o Influencia negativa de la televisión, la pornografía, etc.
- La voz femenina, aunque presente en la toma de decisiones, sigue en desventaja en comparación con la masculina
- La pobreza de las familias afectan a las mujeres:
 - o Falta de oportunidades de estudios exitosos y a nivel superior.
 - o Falta de oportunidades de empleo
 - o Iniciación temprana de la vida laboral y la maternidad.

Dentro de los estatutos de algunas asociaciones comunales se ha decidido crear la Secretaría de la Género. Parte de sus funciones son:

- Divulgar los derechos de las mujeres con el propósito de contribuir al respeto de los derechos humanos.
- Coordinar con instituciones que trabajan por la necesidad de los derechos de las mujeres para ejecutar acciones tendientes al desarrollo de las mujeres.

Algunas reflexiones

- Hombre y mujeres tienen igual valor por ser seres humanos (equivalencia humana)
- Toda mujer tiene derecho a no ser discriminada y a su pleno desarrollo en su comunidad, municipio o nación.
- Hay que aprender a valorar la diferencia en aportes, vivencias y opiniones de las mujeres como elemento enriquecedor de la realidad humana.
- La igualdad de derechos de hombres y de mujeres debe aparecer en instrumentos legales tanto del barrio, como de la municipalidad y la nación.
- Se busca la equidad, es decir un trato diferente a quienes están en desventaja.
- ¿Quién agrega otras conclusiones?

5. El liderazgo con y a favor de la juventud

La juventud es la tercera parte de toda la población salvadoreña. 38% son preadolescentes (entre 10 y 14 años), 34 % son adolescentes (entre 15 y 19 años) y 28 % son jóvenes (entre 20 y 24 años)

Aproximadamente el 57% de jóvenes salvadoreños residen en las áreas urbanas. A partir de los 15 años, disminuye la población juvenil en el área rural debido a la migración interna en la búsqueda de empleo.

Los índices más altos de escolaridad juvenil están entre 7 y 9 años de estudio, equivalente al tercer ciclo de educación básica. La mayoría de los jóvenes con bachillerato pertenecen sectores socioeconómicos medios y altos del área urbana.

Los factores que contribuyen a la deserción escolar están relacionados con la temprana generación de ingresos para la subsistencia familiar, tareas domésticas asignadas especialmente a las jóvenes, embarazos precoces, el inicio de una vida en pareja a temprana edad, la falta de interés y motivación hacia el estudio y la distancia entre el centro de educación y el lugar de residencia.

La estructura familiar salvadoreña ha sido afectada directamente por diferentes procesos sociales que, lejos de unificar las relaciones familiares, las han deformado: a) el desplazamiento y desarraigo violento rural en el período del conflicto armado; b) la urbanización forzada como producto del desplazamiento; c) la emigración internacional en busca de mejores ingresos, y d) la violencia social e intrafamiliar. La tradicional familia nuclear ha pasado a constituirse como monoparental y/o extensa (incluyendo tíos, abuelos y otros familiares)

La falta de figuras de autoridad, el hacinamiento, la exclusión y violencia en el entorno comunitario, afectan emocional y físicamente a la juventud, distorsionando su proceso de crecimiento y de interrelaciones con otros jóvenes².

A pesar de la situación descrita, la juventud comunitaria y su entorno también cuentan con recursos, que bien aprovechados pueden apoyar el crecimiento y desarrollo juvenil:

EN SU SITUACION PERSONAL Y FAMILIAR

- Jóvenes sobrevivientes exitosos de las situaciones de precariedad y riesgo social.
- Creatividad, alegría, energía, potencial creativo.
- Tiempo
- Habilidades físicas para explorar el deporte como herramienta de aprendizaje.
- Sensibilidad social que hace propicia la generación de la conciencia crítica.
- Interés de aprendizaje y participación.

EN SU SITUACIÓN ECONÓMICA Y LABORAL

- Programas institucionales de formación técnica.
- Acceso básico a la salud y la educación.

EN SU SITUACIÓN ECONÓMICA Y LABORAL

- Instituciones trabajando por las habilidades y creatividad de la juventud comunal.
- Organizaciones sociales van adquiriendo consciencia s/ el sector juvenil.

Por qué trabajar desde el liderazgo comunal con y a favor de la juventud comunitaria:

- La juventud está en constante riesgo de:
 - o Violencia intra familiar

2 De acuerdo a la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples del año 2005, solo en el área metropolitana de San Salvador hay 4005 habitantes por Km².

- Violencia delincuencia
- Consumo tráfico de drogas y alcohol
- Enfermedades de transmisión sexual y embarazo precoz.
- Influencia perversa de la televisión, la pornografía y los video-juegos
- La voz juvenil está ausente en la toma de decisiones de la vida comunitaria.
- La pobreza de las familias afectan a la juventud en:
 - Las oportunidades de estudios exitosos y a nivel superior.
 - Falta de oportunidades de empleo
 - Iniciación temprana de la vida laboral
 - Falta de recreación sana.
- Las personas adultas consideran la juventud como época de rebeldía y crisis. No se relevan la energía, sueños, alegría, creatividad, inteligencia y sensibilidad de los y las jóvenes.
- Los problemas propios de la juventud no forman parte de las agendas de trabajo de las directivas.
- El liderazgo juvenil ha sido invisible. Además, no se da protagonismo a la juventud para solucionar sus propios problemas.

Algunas asociaciones comunales cuentan con una Secretaría de Cultura y Deporte. Parte de sus atribuciones en la promoción juvenil son:

- Impulsar programas de alfabetización, educación vocacional, actividades recreativas y otras para lograr el desarrollo integral de la niñez y juventud.
- Promover torneos deportivos para incentivar el sano esparcimiento y la convivencia entre generaciones.

Una de las tareas de la juventud es hacerse gradualmente responsables de sí mismos y co-responsables de su entorno. Para hacer posible esta tarea, la juventud necesita:

- Una familia que provea tiempo, protección, apoyo material y educativo.
- Una comunidad que provea espacios para aprender, divertirse, participar.
- Políticas públicas e instituciones que faciliten su desarrollo personal e inserción cívica y laboral.

SEGUNDA PARTE. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

6. La persona líder como educadora, herramientas pedagógicas.

7.1. Qué significa educar.

Hombres y mujeres líderes somos educadores en los grupos de los que formamos parte y ante nuestra comunidad. Participar en un taller debe ser visto como una oportunidad de crecer y reflexionar críticamente, pero también como un mandato moral de compartir el conocimiento con quienes no han podido estar presentes.

Educación es el arte no de introducir datos en las mentes de las demás personas, sino sacar de ideas de ellas. Quién educa, habla poco.

Pablo Freire, educador brasileño dice que *el proceso de educar*:

- tiene que ser liberador, activo y divertido.
- No trata de dar respuestas, sino identifica problemas, sus causas, consecuencias y soluciones.
- Alienta al grupo a analizar mediante pregunta sobre su propia situación.
- No implica tener siempre las respuestas, pero si presentar ideas que guíen al grupo
- Implica saber escuchar y cuestionar pacientemente

7.2. Actitudes y habilidades que debe cultivar la persona que quiere educar

Actitudes	Habilidades
- Humildad. - Empatía. - Tolerancia. - Flexibilidad con ideas contrarias a las suyas - Comprensión. - Buen humor. - Respeto - Ser inclusivo(a) - Disposición a aprender de los errores. - Disposición a escuchar. - Prudencia ante temas que generan conflicto. - Prudencia en el manejo de juicios personales.	- Mantener un ambiente motivado. - Creatividad constante - Buena preparación en el tema. - Incentivar al grupo a aportar lo mejor de sí. - Alentar la confianza, el buen humor y el respeto. - Negociar con argumentos lógicos. - Adecuarse a los horarios con flexibilidad. - Dominar el pánico escénico. - Lograr el diálogo compartido - Reafirmar el conocimiento previo. - Lenguaje claro y sencillo. - Capacidad de sintetizar las ideas principales. - Alentar y valorar diferentes puntos de vista. - Reflejar horizontalidad y disposición al

Actitudes	Habilidades
	servicio.

No es lo mismo ser un maestro tradicional que ser una persona comprometida que trabaja como líder que educa a su comunidad y aprende con ella. Veamos las diferencias.

Un(a) maestro(a) tradicional.	Un(a) educador
- Parte de su propio conocimiento.	- Parte del conocimiento del grupo.
- Sigue una temática o programa curricular establecido por adelantado	- Parte de la experiencia de vida y temas identificados por el grupo o el barrio.
- Sus presentaciones son desde el frente del grupo, con una postura de posesión de sabiduría	- Sus presentaciones surgen con el grupo, con base a metodologías prácticas y participativas.
- Trae un conocimiento amplio sobre el tema que deposita en el grupo.	- Construye ideas nuevas según las necesidades y cultura del grupo
- Le interesa que los alumnos(as) aprendan la respuesta correcta, que es la que él o ella les “trae”.	- La información fluye desde varias direcciones hacia un verdadero intercambio de ideas.
- Refleja autoridad basada en su condición de maestro(a)	- Conoce dónde encontrar más información sobre el tema.
- Su comunicación es impersonal. Establece una relación formal y seria con los estudiantes.	- Se integra como una persona más que aprende, junto con el grupo.

Para reflexionar:

- ¿Qué entiendes por “EDUCACIÓN ENTRE IGUALES”?
- En tu opinión, ¿tienes características para ser una persona educadora en el barrio?
- ¿Estarías en disposición de asumir compromisos para formar parte de un equipo educador en tu comunidad?

7. Consulta y toma de decisiones

Organizar significa: Unir, ordenar y armonizar diferentes personas o grupos para que, como un cuerpo, puedan trabajar en conjunto y armonía. Cuando las personas se unen y conjugan sus capacidades y acciones, sus posibilidades de acción se multiplican.

La organización es útil para:

- Alcanzar los objetivos y transformaciones que necesita el desarrollo de nuestra comunidad.

- Motivar la participación de las familias habitantes del barrio o el municipio.
- Distribuir el trabajo y los recursos de forma equitativa, efectiva y eficiente.
- Analizar que tareas debe hacer cada responsable, con qué recursos y con quién debe coordinar

La participación democrática es clave en la organización. Una organización sin participación se vuelve autoritaria. Algunos factores que facilitan la participación democrática en el barrio son:

- COMUNICACIÓN AGIL Y FLUIDA.
 - o La calidad de la organización depende de la calidad de la comunicación que se da en ella.
 - o La información debe ser oportuna, llegar en el momento en que es útil y no después cuando las cosas importantes han pasado.
 - o Es necesario que quienes participan sientan que realmente tienen igual oportunidad y derecho de expresar sus ideas y de ser escuchados.
- PARTICIPACION EQUITATIVA:
 - o Las responsabilidades deben ser distribuidas democráticamente. Si las decisiones y las acciones se concentran sólo en pocas personas se corre el peligro que la organización no crezca.
 - o Es indispensable la participación igualitaria de mujeres y hombres en la toma de decisiones, en la planificación, ejecución y coordinación de las acciones
 - o Es necesario promover que cada persona del grupo opine y participe.
- CONTAR CON LOS RECURSOS BÁSICOS:
 - o Es necesario contar con los recursos de información, humanos, materiales y financieros básicos para poder desarrollar las actividades.

Las siguientes herramientas pueden ser útiles para evaluar el nivel de participación que se fomenta en el barrio, evalúa hasta dónde somos capaces de trabajar como un equipo.

Mi auto-evaluación compartida:

- Llene el siguiente cuadro anotando a la izquierda sus 5 principales cualidades.
- En la columna de la derecha escriba 5 actitudes que debe mejorar
- Cuando haya terminado, levántese de su asiento y pregunte a sus compañeros 5 cualidades más que observen en usted y anótelas a continuación de las suyas.
- Haga el mismo procedimiento con 5 actitudes que los demás creen que usted debe mejorar.

	Mis principales cualidades como líder son:	Actitudes que debo mejorar como líder son:
YO OPINO DE MI	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
OTROS/AS OPINAN DE MI	6.	6.
	7.	7.
	8.	8.
	9.	9.
	10.	10.

El termómetro de la organización comunal.

En las siguientes preguntas, escriban una "x" según su propia práctica grupal. Luego revisen los aspectos que se ubicaron en la primera (2-4) y segunda columna (5-7) y den sugerencias para mejorarlos.

ASPECTO EN EVALUACION.	Su calificación		
	2-4	5-7	8-10
1. Todos/as los/as personas de la directiva asisten a las reuniones.			
2. En las reuniones, todos/as los/as integrantes opinan y aportan.			

ASPECTO EN EVALUACION.	Su calificación		
	2-4	5-7	8-10
3. Dentro de la directiva, la toma de decisiones es compartida.			
4. Hombres y mujeres asumen el aseo de la casa comunal y la convocatoria a las familias.			
5. Hombres y mujeres gestiona y representar al barrio ante instituciones y otras comunidades.			
6. La directiva trabaja conforme a un plan.			
7. La directiva evalúa su propio funcionamiento y metas al menos dos veces al año			
8. Hay comunicación constante con las familias (al menos cada 3 meses).			
9. Hay unidad en la directiva frente a las familias en las decisiones tomadas.			
10. Todos los miembros de la directiva apoyan y animan a las familias en las actividades comunitarias.			
11. La directiva se renueva al menos cada 2 años			
12. Existe coordinación con otras instituciones y comparten responsabilidades.			
13. La directiva antepone siempre los intereses comunales a intereses particulares.			
14. La directiva se siente “un equipo de trabajo”			
15. Se valoran y aprovechan las cualidades de todos/as los/as miembros/as de la directiva			

8. El registro de acuerdos del barrio y el papel de la secretaria de Actas

Recordemos algunas funciones de la junta directiva:

- Conocer, cumplir y hacer cumplir los estatutos de la asociación comunal.
- Elaborar / revisar / cumplir y hacer cumplir reglamentos específicos (ejemplo: uso de casa comunal, reglamento de convivencia y otros necesarios).
- Llevar control administrativo de los bienes del barrio y registro de los acuerdos de junta directiva y asamblea.

- Coordinar el desarrollo de los proyectos de desarrollo comunal con las municipalidades y las entidades privadas.
- Elaborar anualmente el plan de desarrollo comunal y formar las comisiones de trabajo para ejecutarlo.
- Informar / consultar periódicamente a la asamblea general de las actividades que desarrollan.

El registro de acuerdos de la junta directiva y asamblea es función de la persona que funge como titular en la Secretaría de Actas. Parte de sus funciones son:

- Asistir puntualmente a las sesiones.
- Llevar los libros de actas de las sesiones de junta directiva y de asambleas generales.
- Tener disponible la información necesaria sobre acuerdos anteriores.
- Atender cuidadosamente la correspondencia del barrio.
- Convocar a las sesiones por recomendación o acuerdo de la junta directiva.

Ideas para el registro de acuerdos comunales.

La elaboración de actas es el mecanismo legítimo reconocido por la municipalidad para registrar los acuerdos comunitarios. Algunas orientaciones para elaborar un acta son:

Partes:

1. Número de acta
2. Encabezado
3. Agenda
4. Acuerdos
5. Firmas de las personas presentes por la junta directiva y/o firma de asociados /as

Observaciones:

- Es un texto breve y sencillo.
- No se ponen impresiones personales, sólo datos y hechos.
- Un solo texto unido.
- Los números se escriben en letras.

Ejemplo de redacción de un acta:

Acta número uno. Reunida la Junta Directiva de el barrio Flor de Mayo a las seis horas con veinte minutos del día diez de septiembre de dos mil nueve, en la casa comunal de la misma comunidad se desarrollo la siguiente agenda: uno, lectura del acta anterior; dos, discusión sobre la reparación de la calle de acceso; tres, gestión de curso de alfabetización para mujeres adultas.

Los acuerdos tomados fueron: el acta anterior dice “– Se acordó que para reparar la calle de acceso se pedirá a las familias participar con un miembro por familia el sábado veintiséis de septiembre; el Tesorero dará treinta dólares al Secretario de Proyectos para la compra de materiales. Para la gestión del curso de alfabetización de mujeres adultas se acordó que el Secretario de Bienestar Social llevaría una carta a la Universidad de El Salvador para pedir apoyo de estudiantes por servicio social en fecha dieciséis de septiembre. En fe de los acuerdos tomados, se firma y sella la presente acta.

Julia Alas
Presidente

Vicente Rosales
Vicepresidente

Justa Sánchez
Secretaría de Actas

Ejercicio de aplicación.

El barrio Laurel Galán tuvo reunión de asamblea de asociados el día 30 de septiembre y se tocaron los siguientes puntos:

- Se dio el informe financiero del trimestre. Los gastos habían sido de \$355.78 y los ingresos de \$591.33.
- Se dio un espacio al grupo juvenil para presentar un punto artístico.
- Se consultó al barrio sobre la intención de celebrar el día de la niñez en fecha 22 de septiembre. Para eso, cada familia debería dar un aporte de \$1.00 por cada niño o niña que quisiera inscribir en la festividad. ¿Acuerdo (inventen cómo se resuelve)?
- Se dio espacio a la Unidad de Salud para una pequeña charla sobre las medidas contra la gripe AH1N1

Indicaciones: Con los datos anteriores haga el acta de la reunión de asamblea correspondiente.

9. Instrumentos escritos del barrio

Las organizaciones comunales tienen necesidad de utilizar algunos instrumentos escritos para comunicarse con la asamblea e instituciones. Este apartado brinda algunas ideas sobre cómo redactar una carta, un cartel y...

10.1. La carta.

Una carta tiene componentes que orientan su redacción:

- Encabezamiento: Contiene membrete o logo, lugar y fecha, dirección del destinatario, y saludo. Además, indica si se envían copias a otras personas.
- Cuerpo. Se compone de tres partes: introducción, núcleo y conclusión.
 - o Introducción. Contiene un breve saludo, la identificación de quien remite, alguna referencia a correspondencia anterior (si la hubiera). No debiera superar un párrafo de 6 líneas.
 - o Núcleo: indicar el motivo de la carta con objetividad y claridad, Proporciona datos concretos y razonamientos, sobre todo cuando se trate de una gestión. Indica también fuentes de mayor información que necesite el destinatario, incluyendo nombres de personas, cargos y números telefónicos de contacto que puedan ampliar la información.
- Cierre. Contiene un breve resumen de los acuerdos esperados, una frase cordial de despedida, la firma, nombre y cargo de las personas que remiten, y el sello de la organización.

Recomendaciones para la redacción de una carta.

- Todos los elementos se cargan a la izquierda de la página.

- El saludo suele ser con cortesía y respeto: Distinguido señor; Estimado señor y las variedades correspondientes según número y género.
- Para indicar si se envían fotocopias a otras personas se usa la expresión 'C.c.' seguido por el nombre del otro destinatario.
- Las cartas a instituciones deben ser breves en el saludo inicial, y muy concretas en el planteamiento de las solicitudes. Además, se complementan con otras herramientas de gestión (visitas de seguimiento, solicitud de entrevista, llamadas telefónicas y otras); por sí solas no son suficientes.

10.2. ¿Qué es un cartel?

Es un medio gráfico que lanza un mensaje a cualquier persona que lo vea para que conozca una información y actúe en forma concordante a lo sugerido por el propio cartel. Ha sido definido como "un grito en la pared", está integrado por imágenes que causan impacto y por textos breves.

La clave para el éxito de un cartel es el atractivo visual y fuerza emotiva al comunicar mensajes, por eso es importante planearlo, realizarlo y difundirlo.

Se puede hablar de dos tipos de carteles: los informativos y los formativos

- El cartel informativo comunica eventos, conferencias, cursos, reuniones, espectáculos, etc.
- El cartel formativo se utiliza como un medio para propiciar el establecimiento de hábitos de higiene, salud, limpieza, seguridad, orden, etc.

Un cartel tiene las siguientes características

- Físicas: imágenes, texto, color, composición, tamaño y formato.
- Sicológicas: capacidad de atraer la intención, impacto del mensaje, posibilidad de que perdure el mensaje en la memoria.

Algunos elementos a considerar cuando se elabora un cartel son el texto, la imagen, el texto, el color, la composición, la orientación y el tamaño

- La imagen tiene predominio sobre el texto efectos. Puede ser fotográfica o dibujada, a ambas se le puede agregar efectos. La imagen dibujada usualmente causan mayor impacto por su originalidad y creatividad.
- El texto refuerza el mensaje en la imagen. Debe ser breve con letras grandes sobre fondo de color contrastante. Hay que cuidar la redacción y utilizar una letra clara sin adornos, de al menos 5 centímetros para que pueda leerse a diferentes distancias. El texto tiene 2 partes: el encabezado y el pie.
 - o El encabezado sirve de título y llama la atención de las personas. El tamaño de la letra debe ser mayor que las del pie, con tres palabras a lo sumo.
 - o El pie: clarificar y profundizar en el mensaje.
- El color. Se recomienda usar pocos colores, sin matices y aprovechar los contraste.
- La composición. Se refiere a la distribución de figuras y textos en el cartel. Debe buscarse equilibrio y la armonía.
- La orientación del cartel. Puede ser vertical (es el más tradicional) y el horizontal o apaisado.

- El tamaño: está relacionado con el lugar donde será colocado y la distancia respecto a quienes lo verán.

Los carteles pueden ser utilizados como medio de convocatoria a la asamblea a una reunión o evento. En este caso debe contener:

- Encabezado o anuncio en grande sobre la naturaleza del evento
- Personas destinatarias
- Objetivo de la convocatoria
- Día
- Hora
- Lugar
- Despedida o incentivo a asistir
- Remitente

10. Rendición de cuentas y el papel de la Secretaría de Finanzas.

Usualmente las familias de una comunidad juzgan a las personas líderes según la custodia de los recursos económicos y equipos. La rendición de cuentas responde a las siguientes razones:

- El barrio que cumple con su DEBER de aportar recursos para un fin común, tiene DERECHO a ser informada sobre su uso.
- El liderazgo comunal está obligado al manejo transparente y a la información financiera oportuna de los gastos e ingresos de la asociación comunal. Esta información debe quedar por escrito en un Libro Contable, de páginas foliadas, selladas por la municipalidad.
- La actualización del Libro Contable se realiza cada vez que se hace una entrada o una salida de efectivo. Al menos cada 6 meses, el liderazgo debe dar el respectivo informe financiero (rendición de cuentas), firmado por el Tesorero, Presidente y el Síndico
- La rendición de cuentas también puede ser solicitada por la Junta de Vigilancia y por la Municipalidad, como ente rector de las asociaciones comunales.

Hagamos una lista de los principales gastos y las principales fuentes de ingresos del barrio

1. ¿Nuestra directiva lleva libros contables? ¿cómo se manejan?
2. ¿La directiva suele dar informes financieros a la asamblea según lo mandan los estatutos? Explique.
3. ¿Ha habido alguna experiencia de mal uso de recursos en el barrio? Si fue así, ¿cómo sucedió? ¿cómo se pudo haber evitado?
4. Cuando hay cambio de directiva, ¿cómo se realiza el traslado de bienes (fondos y otros recursos)? ¿Cómo se puede mejorar este traslado para que sea transparente?

Recordando algunas funciones de la Secretaría de Finanzas.

- Conocer, cumplir y hacer cumplir los estatutos de la asociación comunal.

- Elaborar / revisar / cumplir y hacer cumplir reglamentos específicos (ejemplo: uso de casa comunal, reglamento de convivencia y otros necesarios).
- Llevar control administrativo de los bienes del barrio y registro de los acuerdos de junta directiva y asamblea.
- Coordinar el desarrollo de los proyectos de desarrollo comunal con las municipalidades y las entidades privadas.
- Elaborar anualmente el plan de desarrollo comunal y formar las comisiones de trabajo para ejecutarlo.
- Informar / consultar periódicamente a la asamblea general de las actividades que desarrollan.

Funciones principales del tesorero/a o secretario /a de finanzas.

- Tener la custodia general de todos los fondos, valores y bienes del barrio Autorizar, con el Presidente o Presidenta, todos los gastos a realizar.
- Informar a la junta directiva y comunidad del estado de las transacciones realizadas con el dinero del barrio.
- Realizar desembolsos y recaudación de fondos, CON base a comprobantes
- Llevar la contabilidad en libros que hagan las operaciones financieras de la organización.
- Informar mensualmente a la junta directiva de los gastos realizados y los fondos existentes, y trimestralmente a la asamblea.
- Motivar la realización de actividades para contar con fondos
- Guardar en cuenta bancaria a nombre de 3 miembros de junta directiva los recursos en dinero que sobrepasen los \$50.00
- Contar con una caja chica para gastos de emergencia.
- Apoyar a la Secretaría de Finanzas o Tesorero/a en sus funciones.
- Hará todo lo que hace la Secretaría de Finanzas o la/el Tesorero cuando le esté reemplazando o en caso de renuncia o destitución
- Apoyar a la Junta de Vigilancia cuando se realicen arqueos.

Transacción: son operaciones comprar, recibir cuotas comunales, depositar en un banco, recibir ingresos por rifas y otras.

Arqueo: comprobación de gastos y existencia de dinero y otros bienes.

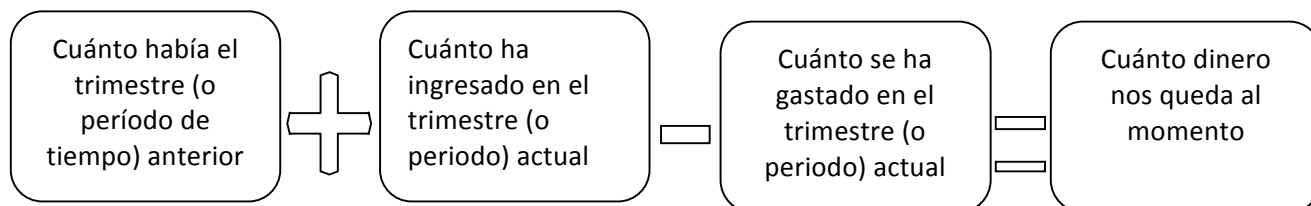
Recordando algunas funciones de la Junta de Vigilancia.

- La junta de vigilancia es el órgano supervisor de todas las actividades de la asociación, especialmente las transacciones financieras.
- Fiscaliza los actos de los órganos de administración, así como también las acciones de los socios con respecto al fiel cumplimiento de los estatutos de la asociación.
- Será elegida para un período de dos años por la asamblea y estará compuesta por un número impar.

- Las personas que la integren no tendrá cargo alguno en las distintas instancias de la organización, ni parentesco, ya sea por consanguinidad o afinidad, con algún miembro de la junta directiva.

Ejercicio de rendición de cuentas.

Aquí tiene un formato sencillo de presentar a la asamblea del barrio qué se está haciendo con sus dineros. Lleva 4 partes:



Ejemplo:

Informe Financiero Comunidad Las Azucenas

Trimestre agosto - septiembre 2XXX

Saldo del trimestre anterior		\$371.86
Ingresos del trimestre actual		
Recaudación de cuota social		\$293.00
Excursión al Tamarindo		\$58.29
Alquiler de casa comunal		\$95.36
Rifa Televisor Sony		\$28.15
Total de ingresos		\$474.80
Gastos del trimestre actual		
Pago servicios básicos casa comunal		\$75.14
Reparación de Pasaje 2		\$48.65
Movilización a gestiones		\$18.65
Papelería y fotocopias		\$12.36
Apoyo social a familia Ramirez (defunción)		\$45.23
Pago del préstamo para pago del terreno		\$45.00
Total de ingresos		\$245.03
Saldo del trimestre		
(saldo del trimestre anterior + ingresos del trimestre actual) - (gastos del trimestre actual)		\$601.63

Ejercicio:

El barrio Milagro Grande, ha efectuado los siguientes gastos en el período abril – junio del año 2XXX

Rubro	Monto	Clasificación
Jugos y gaseosas Día del niño y la niña	\$38.54	
Pago albañil, reparación de chorro pasaje 2	\$15.25	
Saldo de tarde alegre	\$85.00	
Apoyo Señora Duran, traslado Hospital de Maternidad	\$56.87	
Pasajes de movilización junta directiva	\$41.75	
Gastos de almuerzo junta directiva en visita a ANDA	\$8.33	
Fotocopias de convocatorias y hojas volantes	\$5.98	
Saldo de rifa de vajilla Mariposa	\$21.12	
Compra de lapiceros y libros para registro de socios	\$12.12	
Café y azúcar de reuniones de junta directiva	\$6.78	
Pago de factibilidades ANDA	\$21.98	
Placa de reconocimiento a Escuela Fe y Alegría	\$5.32	
Recibo de energía eléctrica, casa comunal	\$9.78	
Saldo del trimestre anterior	\$89.65	
Recaudación de cuota social	\$38.24	

1. Clasifique cada rubro en gastos o ingresos. Coloque una G o una I en la columna de la derecha para identificarlos.
2. Elabore el recibo de la señora Duran por el apoyo recibido.
3. Ordene los gastos e ingresos en categorías más grandes (por ejemplo: cree la categoría PAPELERÍA y sume allí fotocopias, lapiceros y similares)
4. Cuando ya tenga categoría resumidas, cree el informe del trimestre en el cuadro de la siguiente página

5. Haga un análisis del estado financiero de el barrio Milagro Grande y explíquelo a la asamblea:

- ¿están bien o deben aumentar ingresos para cubrir sus gastos?
- ¿sugerencias de actividades o gestiones para recaudar fondos?
- ¿Cómo reducir gastos?

Informe Financiero Comunidad Milagro Grande		
Período: _____		
Saldo del trimestre anterior		
Ingresos del trimestre actual		
Total de ingresos		
Gastos del trimestre actual		
Total de ingresos		
Saldo del trimestre		

Preguntas finales de reflexión.

- ¿Qué cosas nuevas hemos aprendido en este taller? ¿Se pueden aplicar al barrio?
- A juicio de ustedes, ¿cuál es la función de la Alcaldía respecto al manejo de fondos del barrio?
- ¿Cuándo nos toca dar nuestro siguiente informe trimestral y cómo lo vamos a hacer?

11. Planificación del trabajo comunal

Antes de iniciar la planificación de su trabajo, toda organización debe hacerse a sí misma algunas reflexiones básicas: Quién soy – cual es la razón de mi existencia – Qué quiero llegar a ser. Estas preguntas se relacionan con lo que a nivel de empresas se conoce como MISION Y VISION.

La Misión de una organización	La Visión de una organización
-------------------------------	-------------------------------

es una frase breve que dice cuál es el motivo, propósito o razón de la existencia de una organización, para quienes y qué valores guían a sus miembros – LO QUE ES AHORA	Es una frase corta que describe cómo quiere la organización ser percibida por el mundo o en lo que se pretende convertir en el largo plazo – LO QUE QUIERE LLEGAR A SER
Ejemplo - FUNDASAL Fortalecer la producción social del hábitat con sustentabilidad medio ambiental y contribuir al desarrollo humano sostenible para que la población más vulnerable y empobrecida mejore sus condiciones de vida por medio del conocimiento crítico de la realidad, su participación protagónica, equitativa, organizada y la incidencia en políticas públicas.	Ejemplo - FUNDASAL Ser una institución innovadora, propositiva, sostenible, transparente, solidaria y comprometida con las transformaciones sociopolíticas que contribuyan a superar la vulnerabilidad y exclusión, para el desarrollo humano de los sectores empobrecidos.

Planificar es establecer anticipadamente los objetivos que un grupo quiere lograr, y ordenar las actividades, recursos y tiempos para alcanzarlos.

Los objetivos de la planificación son:

- Mejorar la situación de la población y organización
- Organizar la participación activa de la organización
- Ordenar las actividades económicas, sociales, culturales, y políticas en el tiempo
- Utilizar en forma racional los recursos

Es un instrumento útil en el barrio que permite:

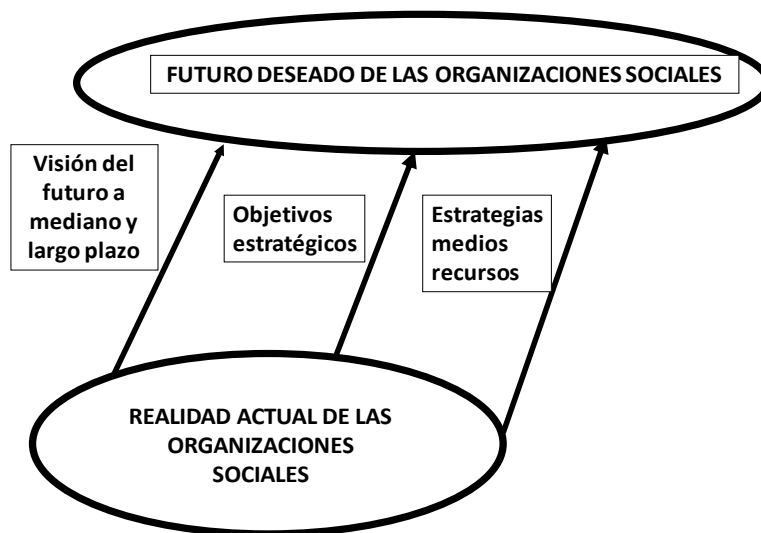
1. No duplicar esfuerzos, porque define las tareas y sus respectivos responsables.
2. Generar oportunidades de participación.
3. Racionalizar el uso de los recursos. (tiempo, materiales, humanos, financieros).
4. Contar con una guía de trabajo que permite verificar después si se ha cumplido
5. Pensar POR QUE se van a realizar las tareas
6. Prever los resultados que se quieren obtener.
7. Evaluar con facilidad.

Toda planificación es una guía, por lo que el grupo debe ser capaz de adaptarla a las situaciones cambiantes.

Existen dos tipos de planificación: la estratégica y la operativa.

La planificación estratégica.

Está referida a los procesos a impulsar en periodos de mediano plazo (5-10 años, por ejemplo) para acercarse a la visión de futuro de la organización. Se centra en objetivos posibles de lograr según las oportunidades que brinda el entorno y los recursos de la organización comunal. Da respuesta a 3 preguntas: ¿Dónde estamos hoy?, ¿dónde queremos ir?, ¿cómo podemos llegar donde queremos ir?



La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

1. Los objetivos estratégicos;
2. El análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización;
3. El análisis del entorno;
4. formulación de estrategias.

1. Objetivos estratégicos:

Ejemplos:

- La organización comunal se vuelva un actor fuerte y obligado en el dialogo con las instituciones.
- Fortalecer la capacidad de la junta directiva en la administración de planes, programas y proyectos integrales para conducir su propio desarrollo

2. El análisis de fortalezas

Fortalezas. Se debe analizar en qué aspectos es fuerte la organización: recursos humanos, recursos técnicos, recursos económicos	Debilidades. Analizar en qué cosas somos débiles: estructura organizativa, recursos humanos, recursos económicos financieros, etc.
--	--

3. El análisis de amenazas

Oportunidades Se debe analizar qué podemos retomar del entorno político, económico, social-cultural y medioambiental	Amenazas Analizar qué elementos del entorno político, económico, social-cultural y medioambiental pueden entorpecer a la organización social.
--	---

4. Formulación de estrategias

Requiere identificar y priorizar los problemas, establecer los objetivos y metas y actividades gruesas para solucionarlos

Objetivos: es una declaración amplia de lo que se desea alcanzar.

Ejemplo: *Mejorar las condiciones de vida de las familias de el barrio.*

Metas: es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable.

Ejemplo: *a junio 2013, haber concluido la introducción de servicios básicos en el barrio, con la participación de al menos el 80 por ciento de las familias.*

Actividades Se refiere a los principales pasos que hay que seguir para que la meta se cumpla. Es recomendable calcular el costo y el tiempo que implica desarrollar cada actividad.

Ejemplo:

- Gestión de factibilidad de las obras y procesos ante instituciones competentes
- Diseñar el proceso de participación de las familias en la ayuda mutua
- Promover la participación de las familias de acuerdo al tiempo, calidad y porcentajes acordados.
- Desarrollar procesos educativos con las familias para la convivencia durante la ayuda mutua
- Impulsar procesos de higiene y ornamentación comunal.
- Administración y cuidado de obras mejoradas.

La planificación operativa

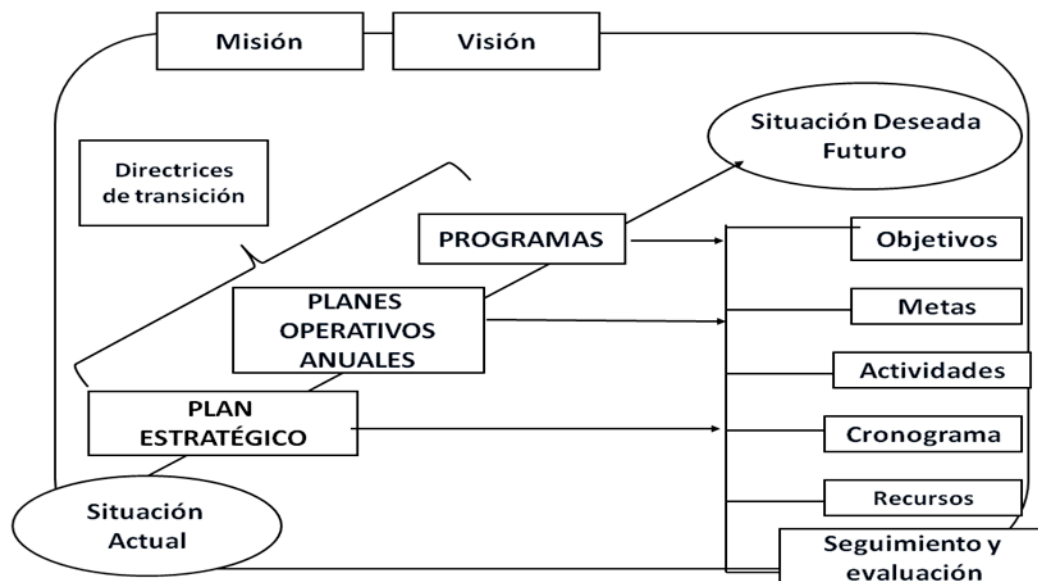
Hace concreta la planificación operativa para un periodo corto (1 año generalmente). De esta planificación derivan también planificaciones de ciertas áreas más pequeñas de la organización comunal (secretarías, comisiones, etc.)

Las partes que compone una planificación estratégica y una operativa (sea de la organización en general o de una secretaría particular) son similares, pero varían en su alcance. Mientras la primera apunta hacia objetivos y metas de largo plazo, la segunda establece objetivos y metas de corto plazo (un año, generalmente) y los pasos – escalones – fases – etapas - que se deben ir cumpliendo para el logro de los objetivos de largo plazo o los referidos a toda la organización.

Tipo de planificación	Planes estratégicos (5-10 años)	Planes operativos (1 año)	Planes de Secretarías o comisiones
	Misión y visión de la organización comunitaria.		
Qué queremos	Objetivos	Objetivos	Objetivos
Para cuando	Metas para el período	Metas para el período	Metas para el período
Como lo haremos	Acciones	Acciones	Acciones
Con qué	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
Quien lo hará	Responsables	Responsables	Responsables

Tipo de planificación	Planes estratégicos (5-10 años)	Planes operativos (1 año)	Planes de Secretarías o comisiones
Tomando el pulso.	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación

Un esquema que resume el proceso de planificación (estratégica y operativa) es el siguiente:



12. Evaluación comunal.

La evaluación comunal es un proceso que complementa la planificación. Se realiza al medio o al final de un plan, sea estratégico (de largo plazo) o plan operativo (del año). Consiste en el análisis de los resultados obtenidos de un proceso u acción

Implica

1. Revisar hasta dónde se han cumplido los resultados planificados. Puede hacerse durante el proceso o al final del mismo.
2. Formular juicios sobre los resultados sobre el nivel de logro alcanzado.
3. Identificar cuáles fueron los factores que obstaculizaron o favorecieron (internos y externos a la organización)
4. Revisar como fue la coordinación entre el grupo que ejecutó el proceso
5. Tomar de decisiones para corregir desviaciones

Durante una evaluación deben fomentarse las siguientes actitudes:

1. Honestidad y justa proporción en la identificación de resultados

2. Comunicación franca, pero respetuosa.
3. Seriedad al analizar las causas de los problemas.
4. Apertura y creatividad para plantear formas de solventar las dificultades.

La evaluación del funcionamiento del grupo que ejecuta un proceso es importante. Eso implica evaluar si se está actuando como un equipo de trabajo. Se espera que el grupo.

- Tenga metas y objetivos claros y acordados por consenso.
- Se comunique en forma eficaz
- Supere los conflictos mediante el desarrollo de habilidades como saber escuchar, conceder el beneficio de la duda, aprender de los errores y de reconocer los intereses y logros de otros.
- Identifique los problemas así como las oportunidades y diferentes alternativas de solución y tome decisiones sobre el camino a seguir.
- Sepan combinar conocimientos, habilidades y personalidades diferentes.
- Desarrolle un enfoque común sobre el trabajo, se distribuyan tareas y cada uno sume aportes y no sólo unos cuantos miembros del equipo.
- Sea productivo, es decir, que realice las actividades propuestas y alcance sus metas y objetivos.

Una evaluación del funcionamiento del grupo debe promover que se reconozcan los valores y antivalores del grupo y se fomente el diálogo como una práctica constante. Sólo así podrá propiciarse que se pase a una convivencia organizativa más humana. Obsérvese el siguiente esquema

Del egoísmo a la solidaridad	El diálogo exige cambio, transformación interna para ser más humanos.
Del fanatismo al respeto	El diálogo respeta las opiniones, busca la verdad con humildad y por aproximación.
De la imposición a la búsqueda de la verdad	Nadie es dueño de la verdad, su búsqueda constante, humilde y en conjunto da como resultado el amor.
De hablar a escuchar	Dialogo es escuchar y responder, con tiempo y paciencia.

TERCERA PARTE. HERRAMIENTAS DE LA GESTION COMUNAL

13. El diagnóstico participativo

Es un **proceso de investigación** realizado sobre un tema en particular, para obtener **información nueva** sobre la cotidianidad de un grupo población, en forma rápida y eficiente.

El enfoque que sustenta el diagnóstico participativo considera que no sólo una persona “experta” o profesional puede realizar una investigación. Además, resalta la importancia del saber local del grupo comunitario y estimula el análisis y evaluación de límites y potencialidades de desarrollo. Promueve el aprendizaje colectivo y creatividad

Los objetivos de un diagnóstico participativo son:

1. Sensibilizar a la población sobre el ó los temas a investigar
2. Analizar y discutir causas y consecuencias.
3. Definir líneas de trabajo sobre el conocimiento de la realidad.

Los pasos para realizar un diagnóstico participativo son:

1. Discutir los temas-problemas que se viven en el barrio y priorizar 2 ó 3.
2. Capacitarse sobre el /los temas priorizados, para mayor claridad sobre lo que se va a investigar.
3. Diseñar en conjunto el instrumento con el que se recogerán los datos.
4. Identificar los grupos o personas pudieran dar información sobre el tema.
4. Validar los instrumentos con las personas investigadoras
5. Discutir sobre los grupos quienes será dirigida la investigación.
6. Elaborar y cumplir un cronograma de actividades.
7. Divulgar ampliamente los resultados.

Los métodos más utilizados para realizar un diagnóstico participativo son:

1. Entrevistas (a personas claves o grupos)
2. Técnicas de observación
3. Diagramas, mapas y modelos

Algunas orientaciones para realizar entrevistas son:

1. Realización en acuerdo con la persona entrevista, se le debe informar del objetivo de la entrevista y guardar reserva respecto acerca de la información obtenida,
2. Preparar una guía de preguntas claras, sencillas: comenzar con “quién”, “por qué”, “cómo”, “dónde” y “cuándo”,
3. Utilizar preguntas en las que la persona entrevistada deba asumir un rol: “suponga que...”,
4. Mantener una actitud de escucha activa,
5. Adaptar la pregunta según características de la persona entrevistada

6. Comprobar con la persona entrevistada la calidad de la información, preguntar si se trata de un hecho, una opinión o un rumor

Algunas recomendaciones para realizar la observación:

1. Observar las situaciones en la forma más discreta posible
2. Solicitar permiso para tomar fotografías a personas.
3. Si es posible, proveerse de mapas o planos del lugar o experimentar con dibujos.
4. Nutrir la información con dibujos de líneas de tiempo (qué ocurrió en qué año), de relaciones sociales (quién tiene relación más cercana, fuerte o frecuente con quién), de servicios existentes (dónde queda la tienda, la guardería, la casa comunal) y agenda de las actividades cotidianas (quién hace qué, dónde, cuándo y con qué frecuencia)

Sugerencias generales para realizar un diagnóstico participativo:

1. Tomar fotografías de momentos y lugares significativos.
2. Considerarnos fuentes de información de nuestra propia realidad.
3. Considerar estudios de casos concretos.
4. Hacer divulgación antes y después de la investigación en todo el barrio.
5. Buscar formas para que el barrio identifique a quienes investigan (carnes, chalecos y otros).
6. Considerar los recursos necesarios para la investigación: papelería, refrigerios, transporte
7. Terminar los ejercicios con un momento de reflexión y análisis por parte del grupo.

*En todo el proceso de investigación,
el mayor aprendizaje queda en las personas que participan en realizarlo.*

14. Gestión y ejecución de proyectos

Un proyecto es una propuesta comunal para dar solución a un problema o necesidad colectiva. Puede ser la construcción de una obra (adoquinado de una calle, mejoramiento de una escuela, clínica, y otras); pero también puede ser un proceso social (campañas de vacunación, educación comunal para prevenir la delincuencia o el maltrato infantil, legalización de terrenos, promoción de la juventud comunitaria, y otros).

Un proyecto consta de varias partes cuyo objetivo final es dejar claro 1) qué se quiere hacer, 2) por qué y a beneficio de quién, 3) cuáles son los recursos – tiempos – actores que deben sumarse.

1. DATOS GENERALES

- Nombre y ubicación de el barrio
- Reseña histórica: porque y como se formó el barrio
- Datos demográficos: cuantas familias, cuantos habitantes, cuantos son adultos y niños / as, etc.

- Datos económicos: de qué tipo de oficios obtienen sus ingresos las familias, cual es el ingreso promedio, etc.
 - Tipo de organización comunal y sus principales logros y gestiones
2. **JUSTIFICACION:** descripción del problema al que se dará solución con el proyecto. Se debe proporcionar una visión completa, objetiva y breve.
 3. **OBJETIVOS:** que queremos lograr para el barrio
 4. **COMPONENTES** del proyecto: este es el corazón del proyecto. Contiene:
 - Descripción de las actividades y obras que pensamos realizar.
 - Responsables, incluyendo ejecutores directos e instituciones colaboradoras.
 5. **CRONOGRAMA.** Es necesario establecer un calendario de trabajo
 6. **RECURSOS:** qué necesitamos para ejecutar el proyecto (recursos humanos, materiales, económicos y de asesoría).
 7. **PRESUPUESTO:** Esta parte debe ir detallada según los rubros de gastos que respondan al proyecto. Por ejemplo:

Rubros de gastos	Financiadora principal	Comunidad	Otras instituciones
1. Material de construcción			
2. Mano de obra			
3. Local			
4. Papelería			
5. Eventos de organización			
6. Imprevistos			
7. OTROS			

Además de una buena formulación, para ser exitoso, un proyecto necesita:

- Organización comunitaria consolidada
- Participación de el barrio en todo el ciclo del proyecto: pensarlo – ejecutarlo- conservar los logros.
- Interés de las familias de resolver el problema
- Ideas concretas para planificar la obra
- Mano de obra comunitaria.
- Recursos económicos y materiales.
- Plan de conservación o mantenimiento

15. Incidencia ciudadana

Partamos de las siguientes preguntas de reflexión:

- ¿Qué significa ser ciudadano (a)?
- ¿Hay diferencia entre ser poblador (a) de una comunidad y ser ciudadano?
- ¿Cuáles creen ustedes que son los derechos de un (a) ciudadano (a)?
- ¿Cuáles creen ustedes que son los deberes de un (a) ciudadano (a)?
- ¿Qué significa participación ciudadana?

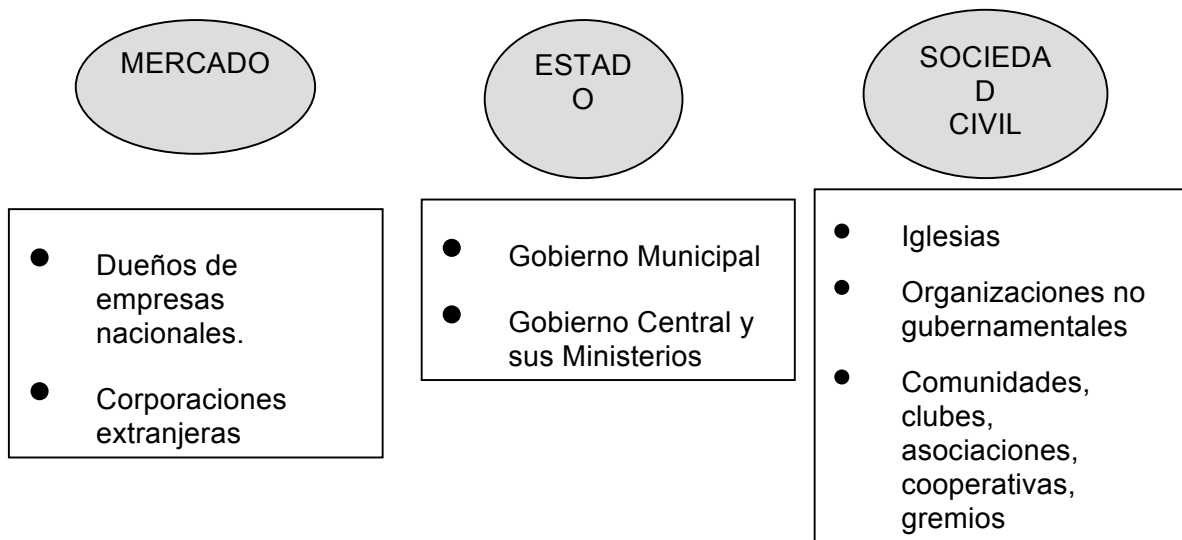
Algunas de las características que comparten los barrios populares urbanos son:

- Origen común: emigrantes campo-ciudad, desplazados por guerra, sobrevivientes de catástrofes.
- Abundante presencia en las ciudades: Más de 2000 asentamientos en todo el país.
- CALIDAD DE VIDA: afectada por carencias de servicios básicos y con muchos riesgos sociales y físico-ambientales.
- ATENCIÓN GUBERNAMENTAL: fuera de planes de ordenamiento territorial, sin mayor atención en el plan de vivienda, fondos para mejoramiento sólo para San Salvador, desde el BID.
- POSIBLE MEJORAMIENTO: sujeto a la posibilidad de la legalización de la tenencia del suelo favor de sus ocupantes.

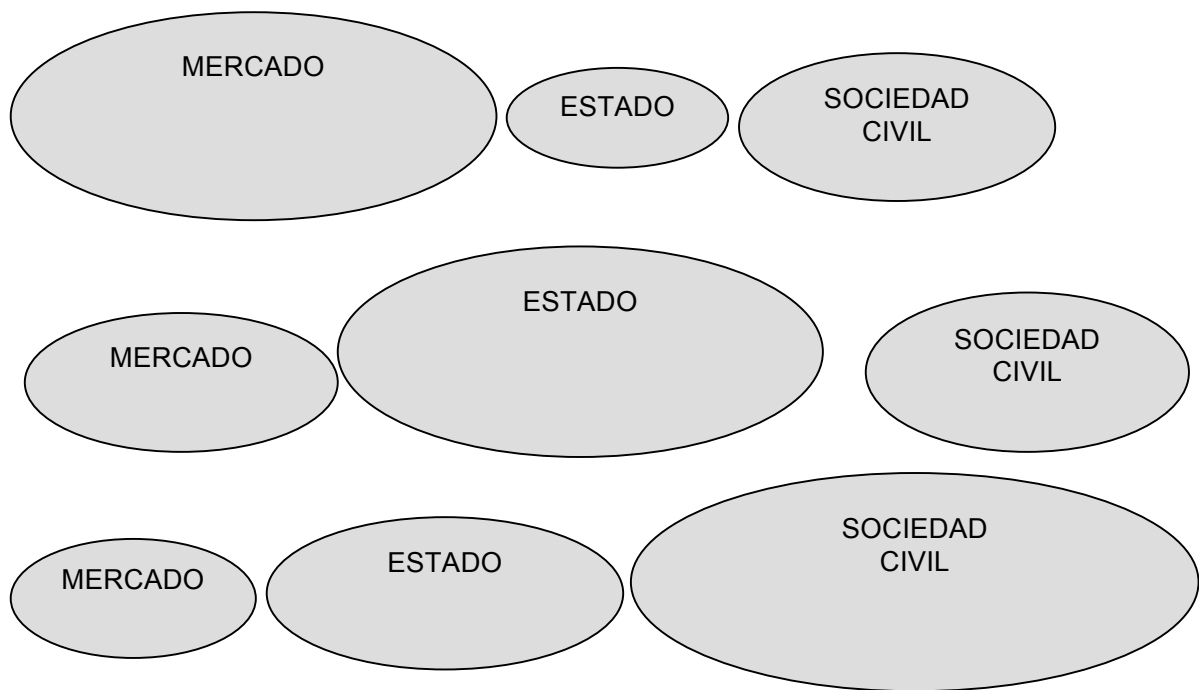
¿Qué podemos / debemos hacer desde los asentamientos populares?

- Dejar de “mirarnos el ombligo”, es decir, ver nuestras comunidades dentro de un sector urbano-precario, son muchas las familias con problemas muy similares, debemos tomar conciencia de grupo.
- Compartir nuestras experiencias en la mejora del hábitat: SOCIALIZACIÓN E INTERCAMBIO.
- Aprender más sobre nuestra propia realidad y nuevas formas de apoyarnos: CAPACITARNOS.
- Apoyarnos para hacer posible el mejoramiento integral de los barrios: INCIDIR

Analicemos cómo está compuesta la sociedad sobre la que una organización comunitaria quiere actuar:



Estos 3 actores principales de la sociedad pueden tener diferentes “tamaños” de influencia que varían de una época a otra o de un país a otro. Veamos y demos ejemplos:



El camino de la incidencia:

Cuente una anécdota personal de cómo logró el permiso de su padre / madre para ir a su primera fiesta; cómo consiguió “conquistar” al padre / madre de sus hijos; cómo lograron realizar algún proyecto en el barrio (meter el agua potable, construir la casa comunal). De todas estas experiencias sacamos una lección: “quién no llora, no mama”.

La palabra incidencia se refiere a aquellos procesos desde la sociedad civil para sensibilizar y comprometer al Estado o a la empresa privada (mercado) en la solución de **un problema**. En otras palabras:

Es la capacidad de la población civil para influir en las políticas públicas del Estado para la creación, adecuación, implementación y supervisión del cumplimiento de leyes a favor de los derechos de la población empobrecida.

Para iniciar un proceso de incidencia, la organización comunitaria deberá hacer una lista de los problemas que tiene el barrio y priorizar uno que requiera acción urgente y que pueda ser solucionado a través de programas o políticas públicas del gobierno.

Una vez seleccionado, se analiza cuáles son las causas y consecuencias (efectos) de este problema. Las causas son las condiciones económicas, políticas y socio-culturales que pueden producir el problema. Las consecuencias son las repercusiones, los resultados del problema en la sociedad en general.

Cuando se ha identificado el problema y sus causas, habrá que actuar sobre una de ellas ya que algunas son derivados de problemas mundiales que difícilmente se pueden resolver con la acción de unas pocas organizaciones sociales. Algunos criterios que nos pueden ayudar para identificar la causa del problema sobre la cual podemos incidir son:

- Qué tenga que ver con políticas oficiales o de instituciones.
- Que tenga importancia para solucionar el problema
- Que sea motivadora para la organización social.
- Que sea posible de llevar a cabo.

El **segundo paso** es analizar el espacio de decisión sobre el que nos vamos a mover. En esta parte nos ayuda tener claro el MAPA DE PODER:

- En las instituciones, siempre hay ALGUIEN que tiene la última palabra en cuanto a resolver los problemas. ¿quién es esa persona (nombre y apellido) con PODER de decidir? Esta persona será el BLANCO de nuestra propuesta y hay que identificarla para no perder el tiempo en gestiones sin provecho. También hay que averiguar CÓMO se toma la decisión y en qué TIEMPOS.
- Quienes serían los oponentes: personas o instituciones con influencia negativa para la solución de nuestro problema
- Quienes serían los aliados: personas o instituciones con influencia positiva
- Indecisos: personas o instituciones con posición indefinida

La organización comunitaria debe tener clara su problema y su propuesta de solución. Vemos el siguiente esquema: *Nosotros y nosotras, de el barrio:* _____ **queremos:**

- (QUE): _____
- (QUIEN): _____
- (COMO): _____
- (CUÁNDO): _____

El **tercer paso** es el análisis de la propia organización social que incide. Un instrumento útil es el Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Este análisis de fortalezas y debilidades ya se mencionó anteriormente en el tema de la planificación comunitaria. Es válido también al momento de iniciar la planificación de un proceso de incidencia. Repasemos nuevamente en qué consiste cada elemento:

1. FORTALEZAS

Son elementos PROPIOS que hacen poderosa, vigorosa, dinámica, que dan ventajas a una organización o persona.

2. OPORTUNIDADES

Son las condiciones del AMBIENTE o entorno que potencian favorablemente a una organización o persona.

3. DEBILIDADES

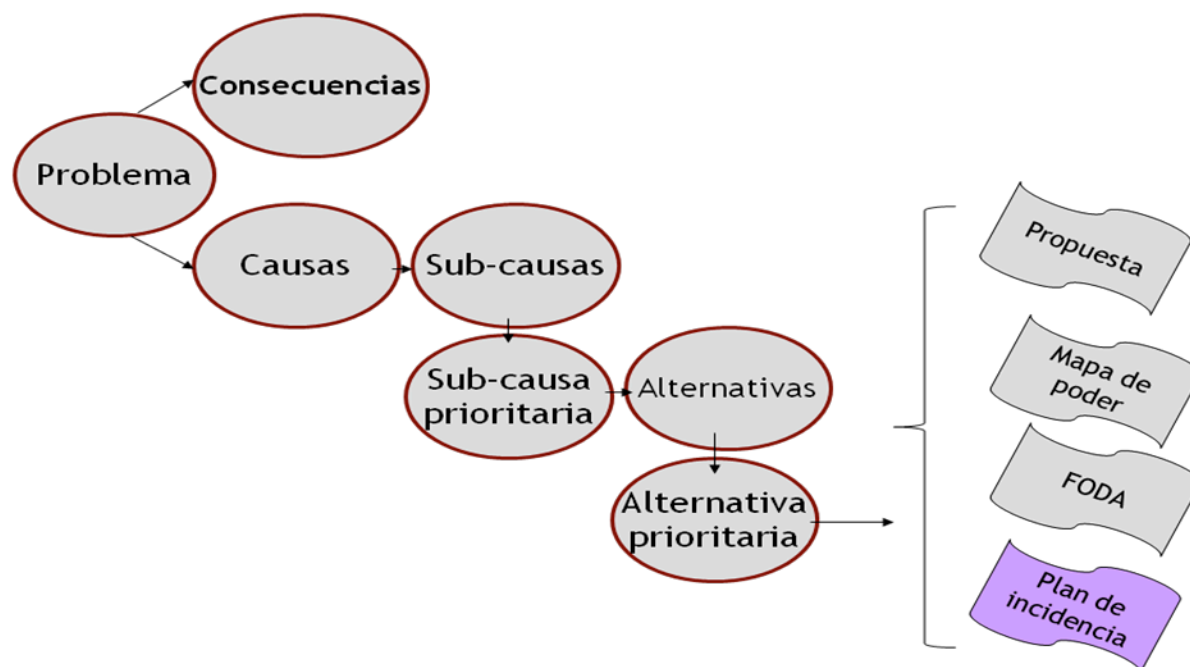
Son lo contrario de las fortalezas, es decir, elementos PROPIOS, INTERNOS, que hacen frágil, inconsistente, quebradiza a una organización o persona.

4. AMENAZAS

Son lo contrario de las oportunidades, es decir, condiciones del AMBIENTE o entorno que limitan el desarrollo y éxito de una organización o persona.

Si nos fijamos, al hacer este análisis se reconocen dos ambientes: uno externo y otro interno de la organización social. .

El cuarto paso es el diseño del plan de incidencia o plan de campaña. El camino de la incidencia, tal como se ha ido perfilando hasta este momento es el siguiente:



El plan de incidencia, o “plan de campaña” consiste en planificar exactamente *quién, cómo, cuándo y con qué* recursos se llevarán a cabo las actividades para implementar la campaña de incidencia.

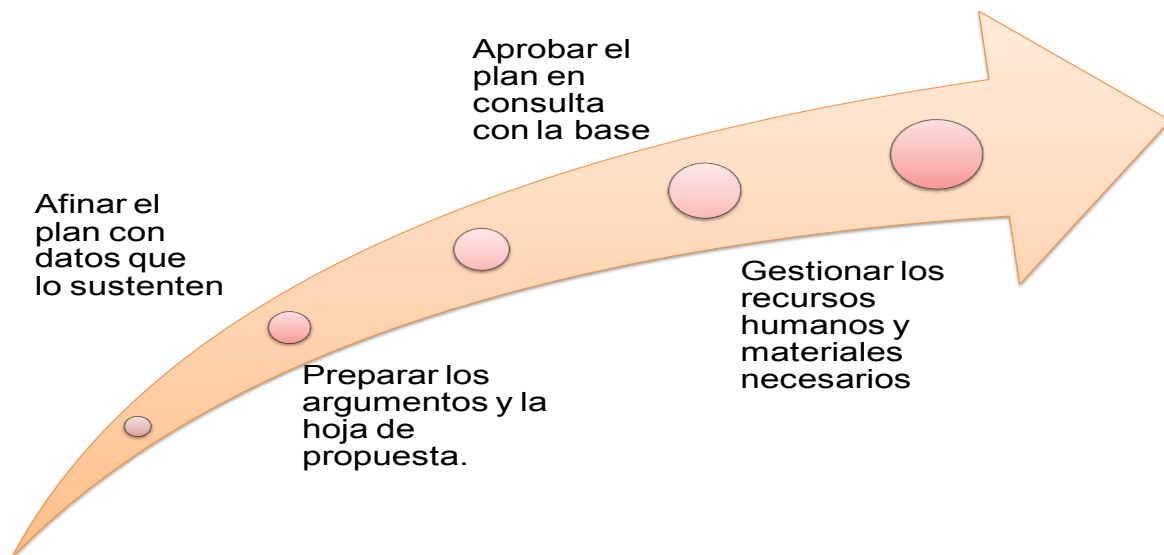
Es clave tener claro:

- Cuál será el equipo de trabajo responsable de ejecutar el plan de incidencia (quién)
- Cuál(es) será(n) la estrategia(s) a implementar: comunicación, cabildeo, presión y otras (cómo)
- Programación de actividades (cuándo)
- Identificación de fuente de recursos (con qué)

Las actividades del plan de campaña se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Investigación de datos que apoyen la propuesta o el sondeo de actores políticos
- Fortalecimiento del grupo que lleva a cabo la campaña
- Persuasión del “blanco “ o actores claves del proceso
- Investigación sobre el problema identificado: ¿existen políticas públicas?, ¿existen políticas públicas que le son perjudiciales?, ¿existen políticas públicas que no se cumplen?
- Fortalecimiento del grupo. El tema ¿es relevante para la vida del barrio? ¿logra aglutinar voluntades e interés? ¿moviliza al barrio?
- Persuasión del “blanco “ o actores claves: Quién o quiénes toman las decisiones, cómo las toma, a través de qué procedimientos, cómo funciona el circuito de las decisiones

La preparación del plan de campaña incluye:



La ejecución del plan de campaña incluye:



El liderazgo que impulsa el plan de campaña debe organizarse en COMISIONES. Se sugieren las siguientes:

- Comisión de seguimiento, que garantiza el cumplimiento del plan
- Comisión de organización, que moviliza la población.
- Comisión de medios, que mantiene contacto con periodistas.
- Comisión de finanzas, que asegura los fondos necesarios.

Hay diversas estrategias de incidencia. Se mencionan algunas:

Educación: busca la concientización de la población a través de la información a través de foros, talleres, seminarios, publicaciones, artículos, visitas domiciliarias, educación cívica, investigación.

Cabildeo: se refiere a acciones de influencia directa con actores tales como visitas, campañas de cartas, llamadas telefónicas, negociación, cabildos abiertos, entrevistas, volantes, entrevista allegados del blanco.

Organización: pretende el fortalecimiento del actor que incide, a través de talleres, reuniones de evaluación, visitas domiciliarias, asesorías, contacto con proyectos modelos, interrelación comunal.

Presión: Apremiar la toma de decisiones por medio de huelgas, marchas, tomas, campañas, delegaciones internacionales, vigiliyas, plantones, pancartas.

El **quinto paso** del plan de campaña es la evaluación de nuestras acciones de incidencia. Algunas reflexiones que pueden ayudar a evaluar la efectividad de nuestras acciones de incidencia son:

Evaluar el plan de campaña:

- ¿Qué estamos haciendo bien?
- ¿En qué estamos fallando?
- ¿Hay nuevos líderes que se unen?
- ¿Cómo participa cada quién?
- ¿Hay mujeres en tareas visibles de coordinación y en público?
- ¿Hay hombres en tareas logísticas?

Evaluar nuestros recursos

- ¿Hay recursos?
- ¿Cómo los estamos utilizando?

Evaluar nuestro mapa de poder:

- ¿Hemos conseguido nuevos aliados?
- ¿Hay opositores no previstos
- ¿el barrio se involucra?

Evaluar si estamos alcanzando nuestro objetivo:

- ¿Hicimos un buen análisis del problema?
- ¿nos falta información?
- ¿hay avances en nuestra propuesta?

A pesar de los resultados de las evaluaciones, no hay que olvidar que:

- Si hay obstáculos y pocos avances, no hay que desgastarnos en culparnos unos a otros. Hay que pensar cómo seguir
- Si hay acuerdos, se debe pensar cómo se asegura que se cumplan hasta lograr nuestros objetivos de incidencia lo más posible.
- No desanimarse. La incidencia es un camino largo con muchas vueltas
- Tengamos sentido del humor: de todo se aprende
- Seamos persistentes
- Celebremos todos los logros, aún los pequeños
- Aprendamos de los fracasos
- Hablar claro, pero con cortesía y astucia.
- Buscar información: saber da poder.
- Creatividad
- Claridad en lo que se puede ceder y en lo que no.
- Evitar la confrontación innecesaria. Dar paso al diálogo.
- Hombres y mujeres en TODAS las tareas.

- Reconocer nuestros propios errores e intentarlos corregir.

A continuación se presenta un cuestionario que puede contribuir a afianzar conceptos en cuanto a la incidencia ciudadana³.

n°	Enunciado a discutir	Verdadero	Falso
1.	El trabajo de incidencia tiene que ver fundamentalmente con influir sobre los que deciden sobre políticas públicas.	X	
2.	Se hace oportuno desarrollar acciones de incidencia cuando, existiendo políticas públicas sobre una materia específica, éstas no se aplican, ni se cumplen.	X	
3.	La flexibilidad es un criterio clave a considerar cuando diseñamos nuestro Plan de Incidencia.	X	
4.	Un elemento clave de todo Plan de Incidencia tiene que ver con que quede claramente determinado cómo se aprovecharán los recursos con que se cuentan.	X	
5.	Un criterio para definir el problema, que será el eje del plan de incidencia, es que quede bien identificado quién es el que toma las decisiones en el sector en el que se busca incidir.		X
6.	Un buen análisis del campo de poder debe considerar cómo es que se toman las decisiones en el contexto en el que se busca incidir.	X	
7.	Poner en marcha un plan de incidencia es lo mismo que desarrollar acciones de cabildeo o lobby.		x
8.	La estrategia de comunicación tiene como objeto persuadir y convencer a los decisores para atiendan al motivo de nuestro plan de incidencia.	x	
9.	Los principales indicadores de seguimiento de un plan de incidencia deben dar cuenta de cómo se administran los recursos.		x
10.	Un plan de incidencia se asemeja al diseño y ejecución de un plan estratégico por ser una acción deliberada, con objetivos y medios claramente identificados y establecidos	x	

³ Fuente:

TERCERA PARTE. CONVIVENCIA COMUNITARIA

16. La violencia como respuesta social

Se entiende por violencia la aplicación y abuso de fuerza / poder, desde “un fuerte” hacia “un débil” como forma control social o como medio de lograr la satisfacción de los requerimientos de quien tiene el poder.

La violencia puede tener diferentes causas biológicas: alteraciones cerebrales, cambios en el desarrollo sexual (hormonas), deterioros permanentes de la salud., enfermedades mentales que manifiestan un déficit en la capacidad de autocontrol.

Sin embargo, las principales causas de la violencia tienen origen en la sociedad: pérdida de lazos afectivos entre los miembros o malos tratos; influencia de los medios de comunicación, con ráfagas continuas de estímulos que ensalzan y celebran la agresión como método predilecto para solventar conflictos; un entorno físico empobrecido y hacinado; la pobreza y la miseria; el abuso de drogas y alcohol; la desigualdad en oportunidades de desarrollo integral; la discriminación de las mujeres y los y las más jóvenes o viejos como seres incompletos, dependientes e inferiores; los modelos de educación que tiene como fin el de quebrantar la voluntad y sofocar todo agente nocivo para transformarlo en un ser dócil y obediente; la proliferación de armas y habilidades militares en muchas manos (especialmente masculinas); los patrones de comportamiento socialmente aprobados entre muchachos; el sentido del honor (cuestionamiento del poder o estatus).

Existen factores sociales que dan/ quitan poder y, por tanto, facilitan el ejercicio de la violencia como forma de dominación: posesión de riqueza, ser hombre, ser adulto joven, ser de piel “blanca”, poseer un alto nivel académico, costumbres y tradiciones que legitiman la violencia como forma de corregir, la experiencia o jerarquía en el trabajo, exhortación a ser el primero en todo, ser una persona bella (según la cultura), la región de procedencia.

Las manifestaciones violentas socialmente compartidas se observan en una serie de “ismos”.

- Racismo: menos por ser negro o indio.
- Nacionalismo: menos por ser extranjero o extranjera.
- Clasismo: menos por ser pobre.
- Sexismo: menos por ser mujer o gay.
- Adultísimo: menos por ser menor

Existen diferentes tipos de violencia que usualmente se combinan en una relación interpersonal. Se distinguen 4 tipos principales: violencia física, psicológica o emocional, sexual y económica. A continuación se presentan algunos ejemplos de sus manifestaciones.

- Física: Pellizcos, halar el cabello, golpes, cachetadas, tortura, quemaduras intencionadas, heridas, amarrar o atar, cinchazos, empujones, guerra armada, homicidios, consumo de sustancias en cuanto violencia hacia el propio cuerpo
- Psicológica o emocional: Mentiras, ataque contra la reputación, privación de libertad, negligencia o descuido, abandono, indiferencia, silencio, insultos, gritos, discriminación, romper / robar tus cosas, ¡Cállese le digo!, cargar de culpas, rechazo,

burla, ridiculizar aprovechando la presencia de otras personas, aislamiento, invadir la privacidad, limitar el libre tránsito, interrogatorios, intimidación o atemorizar.

- Sexual: acoso, piropos y frases obscenas, manoseo, miradas morbosas, inducción a la prostitución, violación. (con o sin penetración), obligar a relaciones sexuales, forzar a prácticas sexuales no deseadas.
- Económica: fraude, chantaje emocional-económico, privatización de servicios básicos, usura, tacañería, robo, hurto, “Hay te dejo esos dos pesos” o evasión de responsabilidades, explotación, deterioro de la calidad de vida familiar por la inversión en alcohol, en juegos de azar, obligar a pedir dinero para cada cosa, acusaciones de no usar bien el dinero aun cuando no sea suficiente, limitar las opciones de laborar fuera de casa.

17. Manejo y transformación de conflictos

La intervención en el mejoramiento de cualquier barrio obliga al acercamiento de las familias: participan en reuniones, en talleres, en los trabajos de ayuda mutua, en campañas ambientales, en festivales con la juventud y más.

La cercanía entre las familias hace que el barrio tome vida, movimiento y comunicación. Al final del mejoramiento del barrio, vecinos que sólo se conocían de vista se vuelven compañeros y amigos.

Pero los seres humanos son naturalmente diferentes en su aspecto, situación, forma de expresarse, comportamiento y valores.

Algunos llegan tarde, otros no colaboran suficiente, a otros les gusta mandar, otros hablan sin consideraciones, y más. Lo que hacemos, decimos y pensamos tiene efectos en los demás. Este natural contraste puede crear conflictos.

Durante el desarrollo del proyecto los conflictos van a ser inevitables. Por eso, como líderes, debemos prepararnos para manejarlos adecuadamente.

Cada persona tiene su historia, intereses, valores, necesidades, opiniones, maneras de pensar y sentir. Lo que hacemos, decimos y pensamos tiene efectos en los demás. Nuestras diferencias nos ayudan a aprender y crecer como personas y como grupos. Pero nuestros intereses no siempre son los mismos.

Existen diferentes formas de ver el conflicto:

El conflicto se percibe como:	Y puede verse también como:
Ruptura del orden, una experiencia negativa, un error en la relación	Resultado de la diversidad. Oportunidad para mutuo crecimiento y para mejorar una relación.
Una batalla entre intereses o deseos incompatibles	Parte de la relación donde hay intereses, pero también necesidades, valores, poder, percepciones, metas, sentimientos
un hecho aislado	Incidentes que forman parte de nuestra relaciones y nos ayudan a clarificarlas
Lucha entre lo correcto y lo incorrecto, entre el bien y el mal	Diferencias en ciertos aspectos de una relación, no abarca la totalidad, HAY

	ASPECTOS POSITIVOS
--	--------------------

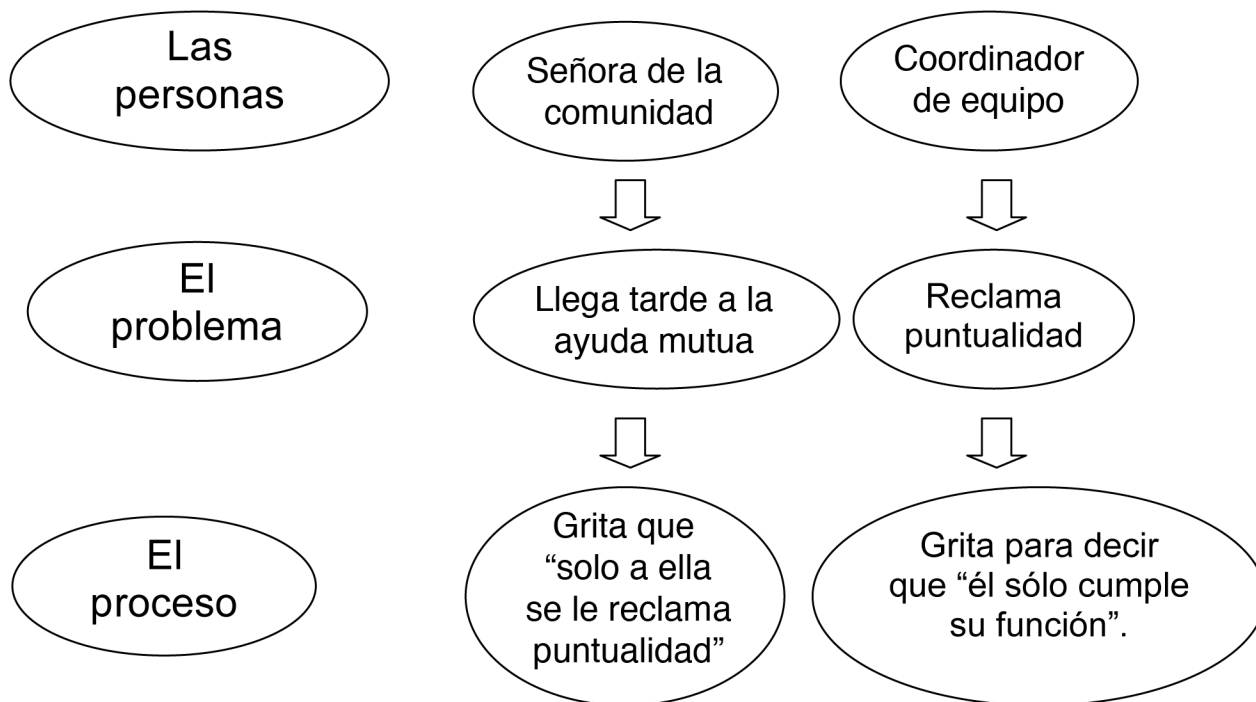
Las reacciones ante un conflicto pueden ser diversas:

- Evitar o evadir: una o ambas partes se retira y se resiste a tratar el asunto.
- Suavizar, moderar: una de las dos parte prioriza conservar la relación enfatizando puntos comunes.
- Negociar: las partes analizan alternativas, pactan y cada una obtiene parte de lo que quieren.
- Colaborar: se valoran las necesidades de los involucrados y se coopera para una solución aceptable para ambas partes.
- Forzar: una parte obliga a la otra a ceder.

El conflicto es **parte natural de la convivencia humana**, porque no somos piezas de un rompecabezas que encajamos perfectamente. Cada quien es diferente. Un conflicto en sí no es negativo. Lo que puede distorsionarlo es **cómo se aborda**. Los conflictos **se transforman**: puede dar pie a mejores relaciones, generar tirantez o quedar latente y aparecer tiempo después.

La **autoestima** de las personas puede influir en la generación de los conflictos. Los conflictos que se generan entre **individuos** pueden llegar a ser conflictos entre **grupos** numerosos.

Un conflicto tiene 3 elementos principales: las personas, el problema y el proceso. Veamos un ejemplo.



Para abordar un conflicto:

- La negociación: las partes en conflicto trabajan juntas por llegar acuerdos.
- La mediación: un tercero valido para las partes apoya en la discusión franca, pero sin sustituir ni tomar parte.
- El arbitraje: las partes en conflicto conceden poder y autoridad a un tercero para intervenir y emitir un juicio de arreglo.
- La conciliación: es ejercida por una persona que sirve a las parte en conflicto como vinculo de comunicación, hace razonar, convence a las partes por separado, ayuda a comprender mejor los hechos y busca información para llegar a una solución.

El conflicto es una oportunidad para cambiar, confiar, ver las cosas de otra manera y revisar creencias. Evitar un conflicto es perder la oportunidad de un cambio constructivo. Solucionarlo de prisa es provocar que vuelva a aparecer y crezca.

Para transformar un conflicto se recomienda se recomiendan algunas alternativas a la violencia:

Negociar con justicia:	- Alentar a que se acepte que no hay una “verdad única” ni una sola solución. - Proponer la búsqueda de varias alternativas y de mutuo acuerdo. - Animar soluciones satisfactorias y de mutuo acuerdo.
Promover confianza y apoyo	- Promover el reconocimiento y respeto de sentimientos y pensamientos diferentes a los nuestros - Hacer ver que cada persona tiene derechos. Apoyar los planes y aspiraciones de los y las demás
Compartir responsabilidades	- Decisiones colectivas sobre la distribución del trabajo y el uso de bienes y dinero. - Definir el trabajo y aporte de acuerdo a la edad y capacidades reales de las personas y familias. - Valoración de todo trabajo como aporte económico, incluyendo el trabajo doméstico y de crianza
Practicar la honestidad y el respeto mutuo.	- Como líderes, ser principal ejemplo de no-violencia, especialmente frente a niños y niñas. - Reconocer y asumir errores. - Mantener la disposición a una comunicación honesta y abierta - Reconocer el derecho a ser diferente. - Alentar que se establezcan y cumplan normas de convivencia.
Promover la construcción de una cultura de paz	- Cambios en la idea de lo que significa “ser hombre”. - Fomento de la capacidad de expresión emocional (especialmente en hombres). - Fomento de capacidad de comunicación. - Práctica continua y verdadera de la democracia. - Equidad genérica. - Búsqueda de una equitativa distribución de la riqueza. - Inclusión de la cultura de paz programas educativos. - Promoción del “rol del padre”. - Mediación y dialogo

Reflexión:

- ¿Ha cambiado su idea sobre el conflicto entre las personas después de estos talleres?
¿cuál era la anterior y cuál es la actual?
- ¿Por qué decimos que un conflicto es una oportunidad de crecimiento en la relación de las personas?
- Qué acciones concretas se pueden impulsar A CORTO PLAZO para el fomento de una cultura de paz entre:
 - Las personas que forman tu familia
 - Las personas que forman tu equipo deportivo
 - Las familias de su comunidad
 - Las personas que integran la directiva comunal
 - Los barrios de la zona.

Fuentes consultadas

- Código Municipal de El Salvador
- Constitución Política de El Salvador.
- Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, Dirección de Estadísticas y Censos, El Salvador 2005.
- Estatutos de la ADESCO Aquino, Mejicanos, San Salvador.
- Incidencia Política, WOLA. <http://www.scribd.com/doc/7286284/WOLA-Guia-Popular-Para-La-cia-Politica>
- Investigación (inédita) sobre la situación de liderazgo de las mujeres en las organizaciones sociales, Departamento de Promoción Social, Fundasal, 2009
- Material educativo propio de Fundasal
- Material sobre organización comunitaria en edición de GTZ
- Resultados de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2005
- Revista Excelencia ¿Eres un Eficaz Miembro de Equipo?", guía de monitoreo y evaluación semestral del plan operativo institucional, 2000. Unidad de Planificación y Estudio, FUNDASAL. Junio 2000
- Valores personales. Instituto Cooperativo Interamericano. Panamá.