



# Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores



CENTROS DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA  
TECNOLÓGICA

**2015**

Compilador: Jaime Toro Ramírez

UNIDAD DE EXTENSIÓN Y RELACIONAMIENTO CON EL MEDIO

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

*Esta cartilla está inspirada en la experiencia vivida con la comunidad de parceleros de San Juan de Arama (Meta) de los predios Brasilia, Chipalito, Agrovalle y Bariloche, hoy veredas de Palomas y Brasilia.*

*Busca multiplicar esta metodología con campesinos, productores y organizaciones de los Centros de Investigación, Innovación Social y Transferencia Tecnológica de UNIAGRARIA. El trabajo con los parceleros de San Juan de Arama, nos generó un nuevo aprendizaje y un respeto inmenso por el esfuerzo, interés, alegría y deseos de superación de esta comunidad rural. ¡Gracias a todos ellos!*

## Introducción

La participación y organización de las comunidades campesinas es un objetivo esencial de las instituciones que promueven un verdadero desarrollo rural en el país. Las comunidades rurales en Colombia se estructuran, en general, alrededor de las JAC, instancias de la organización político administrativa de los entes territoriales.

Las JAC han obtenido para las comunidades rurales en el país importantes beneficios, ya que su conocimiento de la realidad veredal, su empuje y empeño les reconocen grandes logros a lo largo y ancho de la geografía colombiana. Estas juntas tienen una normatividad en permanente actualización y, hoy en día, continúan siendo clave en la política de los mandatarios locales ya que ayudan a generar desarrollo y a aprovechar los recursos municipales.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Por otro lado, aparecen las organizaciones de los productores, que se agrupan en torno a sistemas de producción que involucran un número importante de usuarios. Los colombianos reconocemos los colectivos conformados de mayor poder, por ejemplo, los cafeteros, palmeros, cacaoteros y ganaderos. En el ámbito regional o local también hay gremios que propenden por el fortalecimiento rural. Con este tipo de iniciativas y acciones se logran mejoras en aspectos importantes, en especial en el sector productivo: economía a escala, comercialización y obtención de créditos.

Cuando nos acercamos a organizaciones rurales, encontramos campesinos con mucho interés en todo lo que pueda significar crecimiento y desarrollo de sus comunidades, son personas enamoradas de su diario trabajo, soñadoras, creativas, luchadoras. Vemos en sus ojos ese inmenso interés por saber y por aprender. Quienes lideran estas comunidades saben que el mundo, el país y sus municipios están en permanente actividad, y luchan por estar preparados y actuar con sus familiares, amigos y vecinos.

Descubrimos ciudadanos adultos que no tuvieron oportunidad de aprender a leer o a escribir, algunos que solo firman, unos pocos con formación técnica o tecnológica y, extraordinariamente, algunos profesionales. Por este motivo UNIAGRARIA, propone en este proceso de formación y capacitación, una metodología que elimine estas diferencias de niveles de educación, que no limite la intervención activa de los participantes; propone una metodología participativa, activa y que presente resultados inmediatos.

## Metodología

### **3 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

La cartilla contempla para el desarrollo de cada tema (taller) dos momentos importantes, el primero es la conceptualización, que supone el cuerpo teórico del tema a tratar, este momento le permitirá al formador –que aquí llamamos facilitador–, o al directo beneficiario adquirir insumos suficientes para el desarrollo del segundo momento de la metodología, el desarrollo experiencial. En esta fase se pretende que mediante el desarrollo de actividades específicas, explicadas con claridad, el beneficiario experimente y viva el contenido de este material, que a partir de la reflexión y de la generación de productos específicos, él o ella obtenga un conocimiento inmediato.

Las metodologías aquí propuestas han sido probadas exitosamente en diferentes espacios de formación; estas son:

La educación experiencial y la lógica de proyectos.

## Educación experiencial

**¿Qué es?**

El aprendizaje experiencial más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje “haciendo” que reflexiona sobre el mismo “hacer”. Esta modalidad no se limita a la sola exposición de conceptos, sino que a través de la realización de ejercicios, simulaciones o dinámicas con sentido, busca que la persona asimile los principios y los ponga en práctica, desarrollando sus competencias personales y profesionales. Lo anterior ocurre siempre y cuando se tenga un adecuado proceso de reflexión y de voluntad de experimentación por parte de quien aprende (Begoña y Amauta International, LLC, s. f.<sup>1</sup>).

### **¿Cuál es su objetivo?**

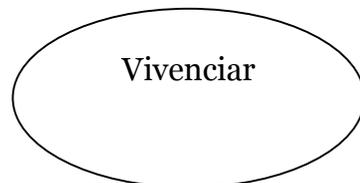
Aplicar una herramienta o metodología del aprendizaje, dirigida a la formación y la transformación de las personas como individuos que se interrelacionan con el propósito de conformar equipo a través del desarrollo de actividades, ejercicios o dinámicas que les permitirán aprender de las emociones, sensaciones y situaciones vividas.

---

<sup>1</sup>S. f.: sin fecha.

### Metodología

En la educación experiencial se deben tener en cuenta dos fundamentos:



Es necesaria la voluntad del participante a...
<ul style="list-style-type: none"><li>• vivir activamente la experiencia.</li><li>• Se realizan ejercicios o dinámicas de grupo con sentido.</li><li>• Se reflexiona sobre la actividad desarrollada con el apoyo de un asesor que domina los conceptos pertinentes al ejercicio y dirige la actividad.</li><li>• El objetivo es que el participante asimile los conceptos y los ponga en práctica.</li></ul>

## **Lógica de proyectos**

Objetivos: Generar las condiciones de apropiación del conocimiento de las comunidades y organizaciones en las lógicas que subyacen al diseño, gestión y evolución de proyectos.

Metodología: Es una metodología activa donde los participantes trabajan a través de escenarios de reflexión donde construyen de manera sistémica los elementos sustanciales de sus propios proyectos.

## **Desarrollo**

Desarrollamos tres temáticas en cuatro jornadas de trabajo, de ocho horas cada una. Empezamos a las 9:00 am, dando tiempo a que los campesinos y campesinas pudieran finalizar labores de alimentación, ordeño y otras inaplazables en sus quehaceres diarios. Llevamos a cabo los talleres 1 y 2 en parcelas que fueran de fácil acceso y que garantizaran espacios cómodos para el progreso de las actividades, esto previo acuerdo con algunos de los líderes locales que facilitaron el proceso y del propietario de la parcela.

Se ofreció café, refrigerio de la mañana, almuerzo y refrigerio de la tarde. Se solicitó la permanencia durante la totalidad de las jornadas de trabajo a todos los participantes, contribuyó el hecho de que el estar en las parcelas o fincas de vecinos les proporciona tranquilidad.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Para las jornadas 3 y 4 buscamos un espacio más cómodo, como un salón comunal, escuela o colegio que nos facilitara un trabajo de escritura y de discusión permanente y activa.

El curso constó de tres temáticas que se desarrollaron en cuatro talleres:

### **Taller 1**

Liderazgo y trabajo en equipo

Se aplicó la metodología de educación experiencial con la implementación para cada actividad de tres momentos definidos.

### **Taller 2**

Planeación estratégica

Se socializaron algunos conceptos básicos que permitieron identificar los propósitos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo y la realidad actual de estas.

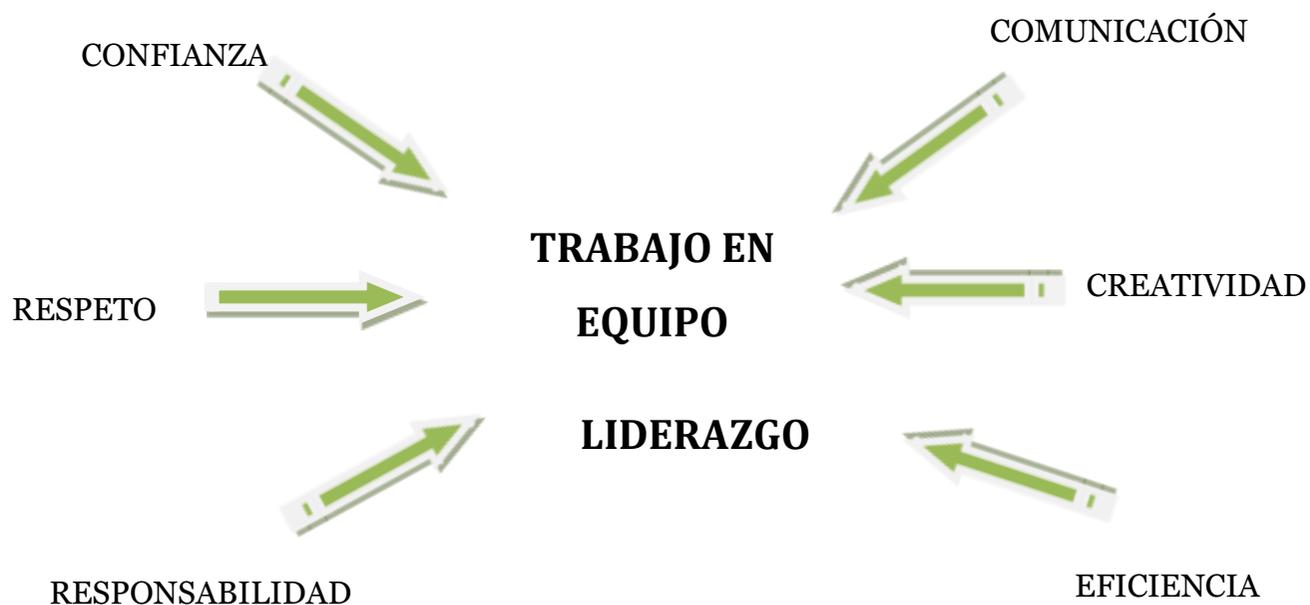
### **Taller 3 y 4**

#### La lógica de proyectos

Con base en los resultados del taller 2 se da inicio a la enseñanza-aprendizaje de elaboración de proyectos mediante una metodología exitosa que proporciona amplios momentos de participación, discusión, toma de dediciones y análisis. Como resultado final, los líderes de las organizaciones y participantes del curso plantean un proyecto básico listo para iniciar su gestión. Los proyectos proponen soluciones a los problemas por ellos priorizados.

## TALLER 1

### TRABAJO EN EQUIPO EN EQUIPO Y LIDERAZGO



## Introducción

Una nueva perspectiva del desarrollo rural propone, entre otras, como unidad de planificación el territorio, el desarrollo territorial rural (DTR). Se ha definido el DTR como un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza.

UNIAGRARIA considera importante fortalecer en su formación a quienes intervienen en el desarrollo de este territorio, líderes capaces de direccionar actividades y proyectos pertinentes, para el bienestar de sus comunidades, líderes de organizaciones que intervienen directamente en zonas de parcelaciones que han sido intervenidas.

Plantea igualmente UNIAGRARIA que la extensión rural y la transferencia tecnológica no se limite a la entrega de recomendaciones generalizadas, y en cambio sean la consecuencia de la petición de organizaciones y parceleros como resultados de diagnósticos participativos; que la formación fortalezca la capacidad de gestionar su desarrollo y su verdadera y permanente inclusión en la sociedad.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Para abordar la problemática es necesario contar en el contexto local con líderes idóneos, formados y capacitados que puedan enfrentar la gestión del progreso de sus comunidades. Es claro que la población campesina debe actuar conjuntamente y estar en capacidad de perfeccionar los beneficios de los planes, programas y proyectos que favorezcan sus comunidades.

Identificar, capacitar, consolidar y educar a los líderes de estas organizaciones sociales, comunitarias y de productores del sector rural, será la base para su desarrollo sostenible social, económica y en ambientalmente.

### Objetivos

- Consolidar la capacidad y eficiencia de las organizaciones rurales optimizando actividades propias del trabajo en equipo.
- Identificar lo favorable y desfavorable de trabajar de manera individual o en equipo.
- Formar líderes rurales –mujeres y hombres– para contribuir a disminuir la situación de exclusión social que los afecta.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Aprovechar, durante el taller, metodologías que propicien el fortalecimiento del individuo y de las organizaciones que les permitirá mejorar las capacidades de gestión.
- A partir de la participación activa en las acciones planteadas, generar momentos de reflexión al interior de las organizaciones que les permitan construir de manera individual y colectiva conceptos sobre el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Reconocer líderes y tipos de liderazgos al interior de las organizaciones.
- Propiciar a los campesinos espacios de esparcimiento y recreación.

## Conceptualización

### Trabajo en equipo es:

- Tener objetivos comunes y acordados.
- *Tener tareas definidas y negociadas.* Tener procedimientos claros.
- Tener buenas relaciones interpersonales.

- Tener alto grado de interdependencia.

*¿QUÉ ES TRABAJO EN EQUIPO? Un grupo de personas comprometidas en un solo propósito, que forman así, lazos de colaboración, aportando ideas, cumpliendo funciones y exigiendo resultados. Pertenecer a un equipo puede aumentar las capacidades de cada persona, pues al compartir ocurrirá que las debilidades de uno pueden ser contrarrestadas con las fortalezas de otros.*

Mediante el trabajo de un equipo bien organizado se toman mejores decisiones, los miembros del grupo aportan sus experiencias, sus competencias, las formas y modalidades propias de su personalidad, poniendo en escena la inteligencia colectiva.

#### *¿POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?*

El trabajo en equipo facilita que al interior de la organización se dé una transformación de las aptitudes y talentos individuales en aptitudes y talentos fusionados que generan el desarrollo de una inteligencia colectiva que da como resultado:

Una mayor capacidad de gestión en búsqueda de los objetivos establecidos.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Una más alta eficacia y eficiencia; la primera, en tanto consecución de metas y objetivos; y la eficiencia, como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos.

Se entiende por eficiencia la utilización de menos recursos para lograr un mismo objetivo, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menores recursos.

*“Es importante que el equipo tenga una identidad que lo defina y le de coherencia, porque es precisamente ese sentimiento y reconocimiento de grupo lo que lo consolida como colectivo”.*

### VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO

- Se producen sinergias, por lo que el resultado es mayor que la suma individual; el trabajo en equipo potencia las características particulares de los miembros.
- Se pueden realizar tareas más complejas y de mayor alcance.
- Se manifiesta con facilidad la creatividad de sus miembros; y ayuda en la concientización de las habilidades individuales que pueden ser útiles para el resto, potenciando así los talentos.
- Se genera mayor eficiencia y eficacia (efectividad).
- Permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Las personas involucradas se sienten más motivadas.
- Promueve la diversidad estimulando el intercambio de opiniones y el respeto por quienes las enuncian, con lo que se crean lazos de confianza entre unos y otros.
- Se fortalece el espíritu colectivo y el compromiso con la organización.
- Disminuyen los gastos de la organización.

### DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO

- Consume tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha (reunión, discusión, propuestas y decisión).

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Puede presentarse agresividad, malos entendidos, indiferencia, desprecio e ironía entre los miembros del equipo.
- Es posible que se impongan las actitudes negativas sobre las positivas y propositivas.
- Algunas personas pueden tener múltiples responsabilidades y otras eludirlas.
- Si no existe claridad para todos los miembros de la organización en los objetivos planteados y en las estrategias a utilizar para lograrlos, el equipo puede llegar a ser poco eficaz y generar desconfianzas mutuas.
- Que impere la opinión de unas pocas personas, en particular la de un líder con este tipo de talante.

*La tormenta: es el momento en que cada uno de los miembros del equipo es más consciente de su individualidad, no se identifica con el grupo, no reconoce ningún liderazgo, y se convierten en enemigos entre sí.*

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### ASPECTOS BÁSICOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO

**EL RESPETO:** cuando se aceptan las opiniones de las personas del equipo y no se pretende imponer las propias.

**LA COMUNICACIÓN:** lograr una comunicación efectiva ayuda a saber cuáles son nuestras funciones y cuál es el fin de del proyecto, se pueden exponer las ideas, las conformidades e inconformidades. Se logrará escuchar y ser escuchado.

**LA CONFIANZA:** los miembros del equipo se comprometen a ser sinceros, a actuar con base en sus capacidades y a ser merecedores de la confianza de sus compañeros, de igual manera a creer en el buen hacer de los otros.

**LA RESPONSABILIDAD:** se trata de una división de tareas, todos los miembros del equipo son responsables del cumplimiento de estas, de poner todo su empeño en sacar adelante el trabajo del equipo.

**LA CREATIVIDAD:** es el resultado del respeto, la confianza y la responsabilidad hacia el equipo, cada persona estará siempre en función de la búsqueda de soluciones a problemas percibidos o de nuevos objetivos, sus propuestas serán permanentes y no se dará por vencida fácilmente.

**EL RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS DEL EQUIPO:** es importante agradecer al equipo los triunfos que se producen a lo largo de los proyectos, es así como su entusiasmo y dedicación mejoran.

**EL APOYO DE LAS DIFERENTES IDEAS:** si se respaldan los aportes a la solución de problemas, los consejos y las críticas van en pro de la solución, no solo se crece como persona sino como equipo; y cuando aparezcan altibajos, la fuerza por alcanzar el fin ayudará al equipo a afrontarlos y superarlos.

## 20 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### *Líder*

Sostiene el IICA que el papel del líder está cambiando

(...) se está dejando atrás el viejo modelo de mando y control que predominó en el siglo XX y, en su lugar, se está asumiendo un nuevo papel de motivador, facilitador, líder de equipo, entrenador, estratega y guía.

Para César Valentinuz (INTA)<sup>2</sup>

El campo siempre presentará problemas y crisis, lo importante es tener gente capacitada en el manejo y gestión de soluciones pertinentes, además estas personas no lo conseguirán solos, deben hacerlo conjuntamente con las instituciones, entidades y organizaciones que intervengan en lo local.

El mismo autor manifiesta,

(...) es importante saber ya que el trabajo en lo rural no mira solamente la problemática de producción si no que involucra un sin número de dificultades de comercialización, organización, salud, vivienda, medio ambiente.

Es decir, hoy el enfoque es integral y la respuesta que el líder y su comunidad debe gestionar es sobre todo multidisciplinaria.

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO, por su sigla en inglés).

Es muy importante la participación y capacitación de todos los actores involucrados en [el] proceso de desarrollo, para lograr que el liderazgo de las organizaciones esté al mejor nivel.

17

Líder es:

- La persona que dirige a un grupo hacia la consecución de un objetivo común.
- El soporte del grupo, el que potencia a las personas para que se desplieguen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.
- El que facilita acciones alrededor de actividades específicas que él debe proponerse conocer mejor que el resto de la comunidad.
- Quien define claramente los objetivos y metas de las actividades o proyectos.
- El que afronta el cambio.
- Quien transmite con emoción la visión de futuro.
- El que crea estrategias.
- Quien controla y supervisa las actividades y las acciones.
- El que apoya las decisiones de la comunidad.

**22 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- El que favorece la resolución de problemas.

### Un buen líder

- Aprecia y elogia los logros de su equipo —→ **confianza.**
- Explica cómo se debe elaborar los proyectos de manera que todos entiendan el objetivo **comunicación efectiva.**  
—→
- Conoce perfectamente su trabajo y dirige con autoridad, pero sin mandar —→ **responsabilidad y respeto.**
- No grita, las voces fuertes indican el miedo a no ser escuchado y desobedecido —→ **respeto.**
- No culpa a los miembros de su equipo, sino que con humildad y responsabilidad, crea mesas de discusión buscando la solución en vez del problema —→ **respeto y responsabilidad.**

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Muestra interés por cada uno de sus compañeros, es leal y busca siempre la armonía de su equipo de trabajo → **lealtad y compromiso.**
- Inspira confianza, está seguro de sus decisiones, tiene la mente abierta para nuevas opiniones.
- Apoya a las personas tímidas para que participen en la solución de problemas y es ejemplo.

### 19

#### Particularidades del líder para la gestión del progreso rural de su colectividad:

- Cuenta con la disposición para capacitarse y luego compartir los conocimientos adquiridos con su comunidad.
- Delega funciones y apoya a sus compañeros, lo que garantiza las relaciones de confianza y el crecimiento colectivo a través de logros individuales.
- Gestiona permanentemente con responsabilidad, eficiencia y claridad, con el fin de no caer en el activismo que no represente los intereses de la comunidad y que más adelante genere malentendidos.

### 24 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Identifica las potencialidades de los miembros de la comunidad. Asume un liderazgo compartido si la situación lo amerita, no se aferra al liderazgo como fuente de poder y encuentra el momento indicado para cederlo si es lo indicado.
- Reconoce las actividades o proyectos que su comunidad pueda realizar sin depender en exclusiva de aportes externos, esto le permitirá mostrar resultados por pequeños que sean y, así, mantener a la comunidad interesada y motivada para continuar en la gestión de su desarrollo.
- Sabe sobre la política y la institucionalidad que afecta el sector rural del cual hace parte.
- Advierte los espacios de participación que le permiten una gestión eficiente y eficaz para el desarrollo de su comunidad.
- Tiene un amplio conocimiento de la comunidad, de las personas y de sus problemas.
- Está comprometido con el desarrollo de su comunidad por encima de relaciones o compromisos que lo ligen a otras instituciones.

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Liderazgo

Individuos capaces de determinar con claridad objetivos y con la capacidad de provocar que voluntariamente la gente se comprometa en el logro de esos objetivos.

La necesidad de un líder es cada vez más evidente en un equipo, cuando las tareas, actividades, proyectos y programas aumentan.

Este rol implica:

- Gozar de motivación y vivir dispuesto a dejar ciertas conductas y modos de pensar.
- Asumir con la fortaleza emocional su rol, relegar la ansiedad y obviar la resistencia general para brindar apoyo a los demás.
- Transferir su perspectiva de las cosas y su visión de la ruta que deberá de llevar a la organización a una situación superior.
- Conseguir que la gente se involucre emocionalmente de modo que alcance su propio proceso de cambio.
- Reconocer e identificar los intereses individuales para lograr un consenso colectivo que ayude a identificar objetivos comunes.
- El liderazgo debe ser creativo, innovador, asertivo, proactivo, arriesgado, optimista y debe darse la oportunidad de soñar con los ojos despiertos, debe expresar gratitud con el pasado, por lo que otros hicieron por nosotros, pero con ambición suprema hacia un futuro mucho mejor, para lograr el crecimiento de la sociedad en todos sus aspectos.

Jorge Yarce

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## 21

### Talentos de un líder

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.

***Facultad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.***

- Genio para inspirar.
- Disposición de crear ambientes que estimulen el enfoque de acciones.

### EL Líder...

Cultiva cualidades Escucha.

Es disciplinado (con el ejemplo guía la norma a seguir).

Es genuino (un “motivador” no un “payaso”).

Comunica en todos los niveles: verbal, kinésico, visual etc.

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Delega funciones

El líder actual no se concibe como quien mueve y controla todo, no necesita subordinar con el poder y mucho menos desmotivar con su actitud al equipo de colaboradores. Por el contrario, confía y delega funciones.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Cree en las capacidades de los demás.

Hace que otros se sientan útiles.

Es incluyente.

Guía y propone cambios

Identifica las transformaciones positivas que puede tener el grupo y lo lleva hacia ellas.

Está preparado para afrontar las tensiones o reticencias que se puedan dar por los cambios

Dirige con autoridad y humildad a su comunidad hacia nuevos retos.

Si quieres ser un verdadero líder:  
Impulsa, promueve y estimula el  
cambio

Orienta y tomar decisiones

El líder gestor del progreso rural debe dirigir la disposición para la toma de decisiones colectivas. El interés común es su objetivo.

## 29 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Requiere estar preparado cuando deba asumir responsabilidades en solitario.

Reconoce incertidumbres y las comparte con el grupo, de este modo entre todos aportan a la solución y se fortalecen las relaciones de confianza.

Es equilibrado con el uso del tiempo, detecta cuánto invertir en deliberar y consultar y en qué momento pasar a la acción.

### Gestión positiva

En el documento *Camino hacia un nuevo liderazgo* de Esteban R. Villamayor, se exponen algunas recomendaciones para lograr una gestión positiva como líder de su comunidad:

- Indagar sobre la naturaleza de los problemas.
- Consultar los efectos del cambio en la gente.
- Saber si la comunidad comparte sus apreciaciones sobre la problemática que enfrenta.
- Tener la disposición de cambiar de percepción si el grupo toda así se lo hace saber.

## **30 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Interactuar con otros líderes. Retroalimentar saberes y plantearse hacer proyectos con otras organizaciones.
- Mantener un diálogo real, efectivo, personal y constante con todos los miembros del colectivo. Conocer cómo piensan o sienten los miembros de la comunidad ayudará a comprenderlos.
- Observar quiénes son potenciales líderes para acompañarlos en este proceso y para que estos ayuden en el trabajo con la comunidad. Se trata de ampliar horizontes, completar el equipo, apoyarse entre todos, compartir información y complementarla.
- Hacer un uso cuidadoso del poder. La clave está en compartir éxitos y angustias con la gente.

### El liderazgo compartido

En un equipo de trabajo todos tienen talentos particulares, por lo que en algún momento cada uno podrá liderar un proceso determinado.

Las habilidades individuales conllevan al logro de las tareas y objetivos conjuntos. Esto trae como consecuencia un alto rendimiento del equipo

El liderazgo compartido es

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

(...) participativo, con vocación de servicio, capaz de estimular relaciones colaborativas, capaz de renovarse permanentemente y de comprometerse con las organizaciones y con sus comunidades.

IICA, Jorge Ramsay, Luis R. Beltrán

### El liderazgo compartido puede originar al interior de las organizaciones rurales

- Que se asuman las actividades de manera conjunta y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Que cada miembro de la organización se especialice en un área determinada que afecta al proyecto.
- Que aumente la participación y se propicie mayor discusión efectiva.
- Que las comunicaciones se amplíen, que no tengan un único origen, que sean más abiertas, eficientes y amables.
- Que se definan con claridad las asignaciones de trabajo.
- Que establezcan relaciones externas para captar por fuera del ámbito interno credibilidad y recursos.
- Que valoren la diversidad de estilos. La organización cuenta con un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades colectivas o personales.

## TALLER 2

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Introducción

Las organizaciones comunitarias han venido desempeñando un papel muy importante en el desarrollo de los territorios y en las poblaciones a las que pertenecen, pues formulan y ejecutan programas y proyectos públicos y privados de las regiones.

De igual forma, estas organizaciones, al estar presentes en los territorios locales son quienes conocen sus particularidades y la manera más adecuada para realizar intervención en ellas.

Sin embargo; un acercamiento a dichas organizaciones muestra que hay serias falencias que afectan el normal funcionamiento de las mismas. Por lo general estos colectivos son débiles en su estructura organizacional y en la aplicación de herramientas administrativas,

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

que podrían mejorar radicalmente el trabajo de las mismas y por ende su incidencia en la formulación, ejecución y control de las políticas públicas para el desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, los equipos de trabajo de “Proyectos productivos para la prosperidad” en el marco de su labor de intervención pudo identificar las falencias más reiterativas en este tipo de organizaciones. Es por esto, que se propone el siguiente material que sirva como herramienta de diagnóstico y de formulación de la planeación estratégica organizacional, situación que permitirá generar un fortalecimiento organizacional y por ende, mejorar los procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas y que redundan en su accionar en los territorios.

### Objetivo

Promover el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias mediante la implementación de una metodología participativa que permita identificar el diagnóstico organizacional a través de la matriz DOFA y la formulación de la planeación estratégica que redunde en el desarrollo de los territorios locales y de las poblaciones que los habitan.

## Conceptualización

### Diagnóstico organizacional

Reconocer e identificar nuestras organizaciones es el primer paso para tomar las acciones pertinentes en la consolidación de las mismas.

Para ello se utiliza la herramienta llamada matriz Dofa que nos permite conocer las variables internas como externas que afectan el buen desempeño organizacional. DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La matriz Dofa nos ayuda a hacer un diagnóstico completo de la organización, nos dice cómo estamos y cómo vamos, identificando el estado real de la misma.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### Análisis interno

Con seguridad reconocemos aspectos al interior de la organización que nos permiten identificar puntos donde somos débiles y otros tantos donde tenemos fortalezas.

La primera etapa de la matriz DOFA tiene relación con el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de nuestra organización comunitaria.

Conocer nuestros puntos débiles nos permite saber hasta dónde podemos tener alcances frente a distintas variables y qué aspectos debemos trabajar para mejorar.

La matriz nos permite identificar nuestros problemas internos, y por tanto, a partir de ahí, formular las estrategias para solucionarlos.

El reconocimiento de las fortalezas de nuestra organización nos permite saber en qué somos buenos y/o excelentes y en dónde radica la fuerza de nuestro trabajo comunitario.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

...Pero no solo se trata de conocernos internamente, se hace necesario conocer nuestro entorno y aquellas variables que afecten positiva o negativamente a nuestra organización y por ende nuestro trabajo comunitario...

### Análisis externo

En el análisis externo se hace necesario identificar las oportunidades y amenazas, es decir, los aspectos positivos en donde podemos potenciar nuestro trabajo y los aspectos negativos que pueden afectar a nuestra organización.

La identificación de las oportunidades nos da las luces y el rumbo en el cual apoyar las estrategias para la gestión de la organización y el logro de los objetivos, se trata de potenciar las oportunidades y explotárlas.

La identificación de las amenazas nos posibilita estar preparados frente a los retos que se imponen en nuestro entorno, se trata de anticiparnos para sortear o minimizar los efectos que trae consigo las variables reveladas.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Planeación estratégica

Planear es anticiparse a lo que sucederá, es trazar un objetivo y definir las acciones para alcanzarlo.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

La planeación es el primero de los componentes del proceso administrativo que se identifica como; planeación, organización, dirección y control.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que contribuye a alcanzar el éxito en el objetivo propuesto por una organización.

Los grupos comunitarios encuentran en esta herramienta un sinnúmero de posibilidades para fortalecer su capacidad organizacional. Después de hacer el diagnóstico a través de la matriz Dofa, se debe realizar la formulación de las estrategias pertinentes para avanzar en el éxito organizacional y del territorio que representan.

La planeación estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

¿Qué se quiere lograr?

¿En qué situación se está?

¿Qué se puede hacer?

¿Qué se va a hacer?

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Para llegar a formular la planeación estratégica se puede partir de los siguientes interrogantes:

**31**

Preguntas	Planeación estratégica
¿Cuál es la situación actual de la organización?	Diagnóstico organizacional – análisis DOFA
¿Cuál es la razón de ser de la organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Fuente: Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias (Camisaza, Guerrero y De Dios).

## **40 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Misión

Es el primer componente de la planeación estratégica y define la razón de ser de la organización.

En esta etapa se reconoce el tipo de colectivo conformado, la población con la que se trabaja, el fin de la organización u objetivo general de la misma y la razón de ser esta; se definen además, los principios sobre los cuales se rige la actuación de los miembros.

*La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir.*

## Visión

La visión corresponde a la proyección del grupo, la meta o estado futuro.

*Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos conseguir.*

## 41 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Para la construcción de la visión se tienen en cuenta las oportunidades identificadas en la matriz Dofa y las potencialidades que se proyectan para la organización.

### Objetivo

Un objetivo es el elemento programático en el que se identifican las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión<sup>2</sup>.

### Estrategias

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

---

<sup>2</sup> <http://www.definicion.org/objetivo>

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino solo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital<sup>3</sup>.

## Metodología

**Primer momento:** presentación de la actividad

---

<sup>3</sup> <http://scoutsanpatricio.com.ar/libros/b221.pdf>

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Se hace una breve referencia a los asistentes sobre el porqué de la realización de la actividad; se debe dejar claro que esta actividad nace del diagnóstico que se ha realizado con anterioridad y que, durante esta se identificaron falencias en las organizaciones comunitarias así como en los integrantes de las mismas; que deben ser abordadas para lograr fortalecer los procesos de desarrollo que se llevan a cabo en la región.

De igual forma, se hace una referencia sobre la importancia de las organizaciones comunitarias para el progreso de la comunidad; la asociatividad y la participación se convierten en herramientas fundamentales de las comunidades para lograr gestionar y ejecutar proyectos de impacto en la región.

La actividad del taller consiste en identificar aquellos aspectos en los que la organización presenta debilidades y fortalezas internos, situación que permitirá tomar las acciones y estrategias pertinentes para fortalecer la organización y potencializar aquello en lo que son “fuertes”. De igual forma, se hará la identificación de aquellos aspectos externos que tienen un injerencia directa en el presente y futuro de la organización, se hará entonces la revisión de las oportunidades que se tienen en el corto, mediano y largo plazo y, las posibles amenazas que se encuentran en el entorno y que pueden perjudicar el accionar del grupo; esto con el fin de evidenciar estrategias para aprovechar las oportunidades como contemplar aquellos aspectos negativos y estar preparados para afrontarlos.

**Segundo momento:** presentación de la metodología de trabajo

## **44 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Teniendo en cuenta que el taller se realiza para los líderes e integrantes de las juntas directivas de las organizaciones comunitarias y asociaciones de un territorio determinado, la metodología será la de trabajo en equipo, razón por la cual se agruparán de acuerdo con los miembros de las organizaciones asistentes, quienes harán el diagnóstico de la organización a la que pertenecen.

### Tercer momento: desarrollo de la actividad por equipos de trabajo

Después de haber contextualizado la actividad y de dar a conocer los conceptos por parte del moderador del taller, se hace la conformación de los equipos de acuerdo con las organizaciones participantes, para esto se hará un análisis de los conceptos que se trabajarán en la jornada y se dividirán los grupos, que no deberían estar integrados por más de cuatro personas, a quienes se les entregarán marcadores y papel periódico sobre el cual plasmarán sus ideas con el fin de ser retroalimentadas al final de la jornada y fortalecidas con el apoyo de los demás equipos; también se deja claro que los profesionales que acompañan el desarrollo del taller estarán asesorando a estos con el fin de no perder el rumbo y el objetivo último de la actividad.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Los profesionales que acompañen la actividad deben estar atentos al desarrollo del trabajo en equipos, con el fin de ir asesorando la identificación de las líneas de la matriz y no perder el rumbo de la misma.

Cada equipo debe dividir su pliego de papel periódico en cuatro partes iguales en las que se identificarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Dofa) de la siguiente forma:

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Construyendo la matriz DOFA

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### Análisis interno

Los moderadores de la actividad harán las siguientes preguntas a cada equipo, las cuales contribuirán a la identificación de las **debilidades**:

¿Qué se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la organización?

¿Qué percibe la gente de la organización como una debilidad?

¿Qué factores reducen el éxito de la organización?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en la identificación de las **fortalezas** son:

¿Qué consistencia tiene la organización?

¿Qué ventajas hay en la organización?

¿Qué hace la organización mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente de la organización como una fortaleza?

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

¿Qué elementos facilitan el desarrollo de las actividades de la organización?

### Análisis externo

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en la identificación de las **oportunidades** son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la organización?

¿De qué tendencias externas se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía/Estado/mercado del país que influya positivamente en la organización?

¿Qué cambios se están presentando en el departamento, región y país, que afecten positivamente el buen desempeño de la organización?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales se están dando?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en la identificación de las **amenazas** son:

¿Qué obstáculos enfrenta la organización?

¿Se tienen problemas de recursos?

## 48 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la organización?

¿Existe alguna situación en el entorno de la organización que puede afectar el desarrollo y éxito de la organización?

¿La legislación que existe actualmente afecta negativamente el funcionamiento de la organización?

¿Alguno de los actores externos de la organización puede amenazar su éxito?

Cuarto momento: socialización – retroalimentación

Cada uno de los equipos hace una exposición a todos los participantes sobre lo identificado en la matriz, en esta etapa se valen los comentarios que hagan otros integrantes de los demás equipos; teniendo en cuenta esto, uno de los profesionales o de los integrantes de los grupos toma nota sobre los aportes que se hagan con el fin de fortalecer las matrices.

Al terminar la identificación de la matriz se debe hacer la priorización de los factores reconocidos en la misma, se hace la ponderación asignando a cada una de las variables de cada componente una calificación de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante. Esta ponderación permitirá conocer cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, a partir de esta información se formulan las respectivas estrategias que permitan disminuir las debilidades de la organización,

## **49 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

potencializar las fortalezas organizacionales, aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno y estar preparados a afrontar las amenazas reconocidas.

La información debe compilarse y generar una única matriz de reconocimiento, tanto si el trabajo es para una sola organización o para varias.

Después de lo anterior, es hora de identificar las estrategias que se deben llevar a cabo para potencializar los aspectos positivos y disminuir o eliminar el impacto o las variables negativas identificadas.

Es hora de pensar estratégicamente:

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

	⇒	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno			
Análisis externo	⇓		
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA

Los profesionales de apoyo junto con los equipos de trabajo, a partir del análisis de la información consignada en la primera matriz, deben ahora definir las estrategias que se deben llevar a cabo con el fin de fortalecer y potencializar las organizaciones, para ello se hace el cruce de variables identificadas y se generan las estrategias organizacionales.

Las estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades) o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Estrategias DO (Debilidades/Oportunidades) son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas) son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA (Debilidades/Amenazas) permiten ver alternativas estratégicas, que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso<sup>4</sup>.

Estas estrategias permiten identificar las acciones que se deben ejecutar por las organizaciones, sus líderes y demás integrantes con el fin de fortalecerse tanto interna como externamente.

**Quinto momento:** conclusiones y compromisos

---

<sup>4</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Antes de dar por finalizada la actividad se hacen las conclusiones y relatorías, se toman en cuenta los aportes de los participantes, la evaluación a la jornada de trabajo y los resultados que se obtuvieron.

Se hace además, la referencia a los compromisos para asistir a la siguiente etapa de capacitación y de llevar a la práctica lo identificado en el taller.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Ejemplo matriz DOFA de una asociación de paneleros<sup>5</sup>

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis interno	<p>La producción de panela se realiza sin aditivos ni otros compuestos químicos (Producción orgánica).</p> <p>Los asociados son receptivos frente a las recomendaciones de cambio y mejoramiento de la organización.</p> <p>Existe un compromiso del trabajo asociativo.</p>	<p>Desconocimiento de prácticas administrativas y contables.</p> <p>No existe un producto homogéneo debido a distintas formas de producción de caña y panela entre los asociados.</p> <p>No hay cultura de asociatividad para el desarrollo de las actividades empresariales de la organización. (Producción y comercialización de panela).</p>

---

<sup>5</sup> Diagnóstico organizacional Asociación de Paneleros de uno de los municipios del departamento del Meta. Luis Fernando Espitia.

	<p>Liderazgo y poder de movilización de algunos de los miembros de la asociación.</p> <p>Sentido de pertenencia por la asociación y lo que se ha logrado hasta la fecha.</p> <p>Se cuenta con instalaciones para la producción de panela y se encuentra en buenas condiciones de infraestructura. El producto se encuentra posicionado en el mercado local.</p> <p>Los consumidores aceptan y dan buenos comentarios sobre la calidad del producto, aunque no se identifica la producción como propia de la organización.</p>	<p>Prácticas erróneas en la producción de panela que afectan la calidad del producto.</p> <p>Desconocimiento de las buenas prácticas de manufactura BPM.</p> <p>.</p>
--	---	---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
---------------	----------------	----------------

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

<p>Las ruedas de negocios apoyados por la Cámara de Comercio de Villavicencio, la Gobernación del Meta, la Unión Europea, entre otras entidades, permiten entrar en nuevos mercados y realizar negociaciones para la comercialización de la panela.</p> <p>El Plan Departamental de Desarrollo 2012 – 2015 del Meta tiene dentro de sus programas el apoyo a las iniciativas asociativas para el fortalecimiento organizacional.</p> <p>Universidades como la Unillanos y la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio, vienen generando apoyos institucionales a organizaciones de pequeños y medianos productores, en capacitación en temas de emprendimiento, producción, entre otras.</p>	<p>Buscar la certificación como sello verde de la producción de panela. Con esta certificación se podrá incursionar en mercados especializados que pagan el producto a un mejor precio y por ende generarían mayores márgenes de utilidad.</p> <p>La asociación debe recurrir al apoyo de organizaciones como las universidades de la región y la Secretaría Departamental de Agricultura y Desarrollo Rural con el fin de propiciar capacitaciones en temas organizacionales, liderazgo, trabajo en equipo, registros contables y otros que permitan aprovechar las capacidades y el sentido de pertenencia de los</p>	<p>Se deben generar estrategias que permitan crear la cultura asociativa y el manejo de la organización como empresa, a través del apoyo de organizaciones como universidades de la región, Laboratorio de Paz III (CORDEPAZ), la Secretaría de</p> <p>Agricultura y Desarrollo Rural, entre otras.</p> <p>Los asociados se deben capacitar en buenas prácticas de manufactura y se deben establecer reglas claras del cumplimiento de dichas normatividades en la producción de caña de azúcar como en la transformación de la panela.</p> <p>Se deben establecer reglas claras para la utilización de las instalaciones de producción con el fin de cumplir las normas mínimas establecidas por la</p>
--	---	--

## 57 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

	<p>asociados y los líderes de la organización.</p> <p>La organización debe propiciar alianzas estratégicas con los demás productores artesanales del municipio con el objetivo de asociarlos y fortalecer la producción y, con ello, buscar incursionar en nuevos mercados regionales.</p>	<p>legislación nacional y el Invima, en temas de higiene en el proceso de producción y de las instalaciones, cumplimiento con normas de empaque y transporte.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

<p>La desaparición de la Unidad de Asistencia Técnica Municipal que permite fortalecer la producción de caña. Impactos ambientales negativos en la producción de caña.</p> <p>Presencia de productos sustitutivos de la panela con alto consumo.</p>	<p>La asociación debe aprovechar su reconocimiento como organización de pequeños productores para la búsqueda de asistencia técnica desde la Secretaría de Agricultura a través de los programas establecidos en el Plan</p>	<p>El reconocimiento de las dinámicas de la organización y de la región posibilita establecer que todas aquellas debilidades y amenazas reconocidas en este diagnóstico son superables o se encuentran controladas, por lo anterior no se recomiendan estrategias de fugas o abandono.</p>
<p>Presencia de trapiches artesanales en la región que venden el producto de mala calidad.</p> <p>Presencia de grupos armados irregulares pueden generar fenómenos de desplazamiento como se ha visto en el pasado.</p>	<p>Departamental de Desarrollo 2012-2015. El establecimiento de la asistencia técnica debe permitir mejorar los aspectos de impacto ambiental en la producción de caña y panela.</p>	

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Planeación estratégica

**Primer momento:** presentación de la actividad

Se hace una breve referencia a los asistentes sobre el porqué de la realización de la actividad; se debe dejar que claro esta actividad nace del diagnóstico que se ha realizado con anterioridad y que, durante este se identificaron falencias en las organizaciones comunitarias, así como en los integrantes de las mismas, que deben ser abordadas para lograr fortalecer los procesos de desarrollo que se llevan a cabo en la región.

De igual forma, se hace una referencia sobre la importancia de las organizaciones comunitarias para el progreso de la comunidad; la asociatividad y la participación se convierten en herramientas fundamentales de las comunidades para lograr gestionar y ejecutar proyectos de impacto en la región.

Este taller busca crear el marco estratégico de la planeación organizacional a través de la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias. Para lograrlo, se retoman los resultados del taller anterior; la matriz Dofa y las estrategias formuladas.

**Segundo momento:** presentación de la metodología de trabajo

**60 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Teniendo en cuenta que el taller se realiza para los líderes e integrantes de las juntas directivas de las organizaciones comunitarias y asociaciones de un territorio determinado, la metodología será la de trabajo en equipo, razón por la cual se agruparán los equipos de acuerdo con los miembros de las organizaciones asistentes, quienes formularán la planeación estratégica organizacional.

**Tercer momento:** desarrollo de la actividad por equipos de trabajo

Después de haber contextualizado la actividad y de dar a conocer los conceptos por parte del moderador del taller, se hace la conformación de los equipos según las organizaciones participantes, para esto se hará un análisis de los conceptos que se trabajarán en la jornada y se dividirán los equipos, que no deberían estar integrados por más de cuatro personas, a quienes se les entregarán marcadores y papel periódico sobre el cual plasmarán sus ideas con el fin de ser retroalimentadas al final de la jornada y fortalecidas con el apoyo de los demás grupos; también se deja claro que los profesionales que acompañan el desarrollo del taller estarán asesorando a los equipos para no perder el rumbo y el objetivo último de la actividad.

Los profesionales que acompañen la actividad deben estar atentos al desarrollo del trabajo en equipos y asesorar la identificación de los planes formulados.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Misión

Para la construcción de la misión el equipo de trabajo se debe preguntar:

¿Cuál es el fin de nuestra organización?

¿En qué territorio opera nuestra organización?

¿Qué principios deben caracterizar el accionar de nuestra organización?

¿Cuál son las fortalezas internas de nuestra organización?

A partir de estos cuatro elementos se construye la misión de la organización.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Ejemplo:

La asociación de Finqueros Productores de San Juan de Arama (ASFIPROSAN) tiene un accionar directo con actividades, programas y proyectos de producción, comercialización y/o transformación de productos agropecuarios para los pequeños productores, que generen el bienestar y el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de las familias asociadas.

Nos regimos por los principios de lealtad, dignidad y honestidad que fortalecen a nuestra organización.

Nuestro eje principal es la familia y, como tal, buscamos mediante la capacidad organizacional y la capacitación a cada uno de nuestros miembros, fortalecer la base familiar, que redunde en la paz y armonía en nuestro territorio.

## Visión

En equipos de trabajo identificar los elementos clave de la visión de la organización, para ello pregúntense: ¿de acuerdo con las oportunidades y fortalezas reconocidas en la organización qué se puede lograr en un período de cinco años?

## 63 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

A partir del reconocimiento construya la visión de su organización.

Ejemplo:

Nuestra organización será líder en el comercio de productos agropecuarios, piscícolas y lácteos en el año 2017, en el municipio de San Juan de Arama (Meta), buscando una mejor consolidación y estabilización socioeconómica de nuestros asociados, generando un cambio sustancial en la vida familiar y en el bienestar de quienes integren nuestra asociación.

### Definición de objetivos a corto y mediano plazo

Para alcanzar la visión proyectada de la organización es necesario definir de los objetivos a corto y mediano plazo.

Un objetivo identifica la finalidad misma de la organización y se liga directamente a la misión organizacional, para ello se formulan objetivos en el corto plazo (de 1 a 2 años) y de mediano plazo (de 2 a 5 años). Los profesionales, mediante la metodología del trabajo en equipo, proponen la identificación de la situación en la que se quieren encontrar dichos objetivos.

## 64 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

No se recomienda la programación de objetivos a plazos muy largos teniendo en cuenta los cambios que se generan en los entornos que pueden incidir en las variables que intervienen directamente en el desarrollo organizacional.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Formulación de estrategias

Las estrategias son los mecanismos que se utilizarán para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas se convierten en el medio para alcanzar los fines reconocidos y deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para ello, se tiene en cuenta la información recopilada en la etapa de diagnóstico en la matriz Dofa, situación que permitirá reconocer los caminos óptimos y las potencialidades para alcanzar los objetivos trazados.

A partir de la identificación de las estrategias formuladas en la matriz DOFA, los equipos deben hacer el análisis a través de lo contenido en la visión, misión y objetivos de mediano y largo plazo, con el fin de relacionarlos unos con otros.

Los equipos de trabajo deben tener en cuenta el límite de sus capacidades y las posibilidades reales de la organización para definir y ejecutar sus actuaciones.

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---



## **51** Evaluación y seguimiento

Con miras a conocer los avances en el desarrollo de la planeación estratégica, se formulan los mecanismos para evaluar la aplicación de las estrategias, con ello se pretende realizar la retroalimentación y los ajustes necesarios.

En este sentido, es imprescindible conocer los indicadores de evaluación, que no son más que instrumentos que ayudan a hacer comparaciones entre lo deseado y la situación real, esto se puede hacer en términos de tiempo y resultados esperados.

La evaluación debe ser constante, facilitar el reconocimiento de desviaciones sobre lo planeado y registrar signos de alerta sobre los cuales intervenir de manera temprana.

## Consideraciones finales

Las organizaciones comunitarias y asociativas son un instrumento de participación mediante el cual estas se convierten en gestoras, líderes y veedoras del desarrollo de sus regiones.

## **67 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Por esta razón, es forzoso que las organizaciones se encuentren fortalecidas interiormente y reconozcan los entornos en los cuales interactúan, así como los distintos actores y demás variables que tienen injerencia directa en el éxito de las mismas.

El instrumento de planeación estratégica permite, en primera instancia, identificar a la organización en pleno, y formular el marco estratégico sobre el cual basar su accionar con el fin de lograr impactos positivos de desarrollo en su región.

Por tal motivo, esta herramienta no debe ser usada a la ligera y requiere del compromiso de cada uno de los integrantes de las organizaciones para así cumplir dentro de su rol, con las responsabilidades que le competen, en el engranaje organizacional.

## TALLER 3

### LÓGICA DE PROYECTOS

#### Introducción

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

La lógica de proyectos es una metodología creada por un equipo multidisciplinario con el propósito de facilitar a grupos la elaboración de proyectos de manera colectiva y participativa.

## Conceptualización

### ¿Qué es un proyecto?

Es el esfuerzo que un individuo, un equipo o una organización, realiza de manera ordenada, sistemática e intencionada para llevar a cabo una idea, un propósito, un objetivo o un sueño.

Este esfuerzo comprende determinar la problemática y planear de qué manera esta se puede mejorar o modificar; es definir recursos, tiempos, estrategias y metas.

El esfuerzo también implica hacer seguimiento y evaluar permanentemente el proceso, gestionar y organizarse alrededor del proyecto y comunicarse con los integrantes de manera constante.

## 69 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

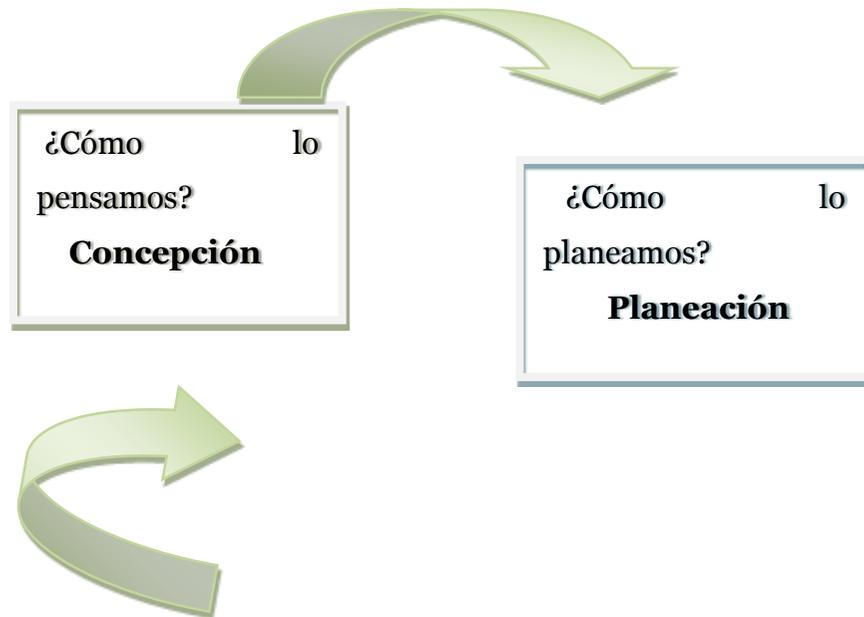
Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

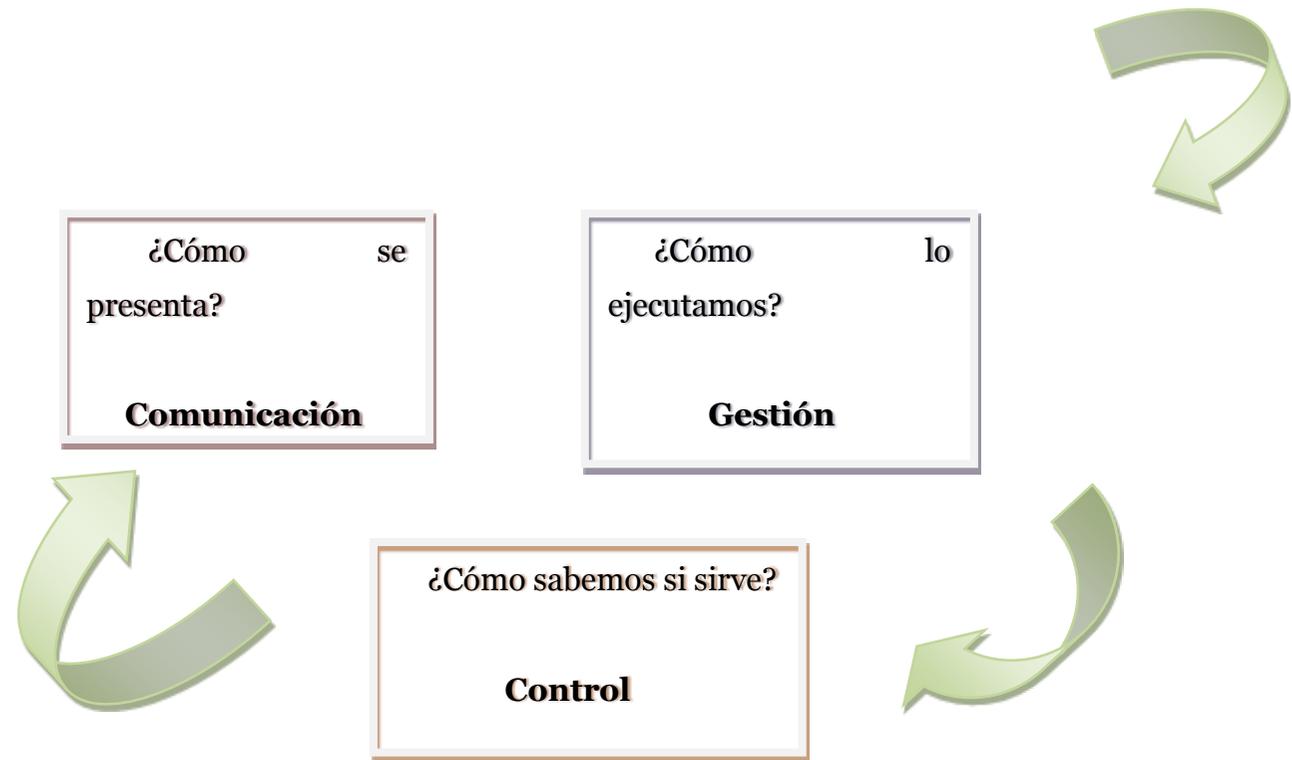
El proyecto es el camino que se construye para pasar de la **realidad 1** (actualidad) a la **realidad 2** (lo que soñamos).

### Diagnóstico participativo

La lógica de proyectos plantea examinar la problemática de manera participativa y colectiva. Existen diversas metodologías para ejecutarlo, en el curso nos basamos en lo encontrado durante la elaboración de la matriz DOFA y en el diagnóstico de las organizaciones realizado con anterioridad. Igualmente, priorizamos algunos problemas que en el diario intercambio con la comunidad se hacían más notorios.

La lógica de proyectos reconoce cinco lógicas





### Lógica de la concepción

La metodología plantea que existen varios momentos. Uno inicial o punto de partida es el diagnóstico o conocimiento de la realidad actual y por lo tanto, la identificación de los problemas; otro es la priorización de estos problemas y el reconocimiento de lo que se debe hacer para resolverlos.

Definiremos:

El qué, los objetivos.

Para qué, el propósito.

Por qué, la justificación.

Para quiénes, los beneficiarios.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### Lógica de la planeación

La planeación se concibe como un proceso, es una manera de anticiparse estratégica y sistemáticamente a la realidad que se quiere transformar. Se trata de pensar y diseñar, de buscar opciones y seleccionar las acciones que permitan hacer realidad el sueño o propósito que es trazado. Es respondernos, ¿cómo lo lograremos?

Determinaremos:

Etapas: grandes momentos del proyecto que se componen de varias actividades.

Actividades: cada actividad tendrá un tiempo, un responsable y un costo. Algunas serán más importantes que otras y llevarlas a cabo de manera eficiente o no, puede definir el futuro del proyecto.

### Lógica de la gestión

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Gestionar implica buscar, organizarse, administrar y hacer; se gestiona el conocimiento, la información o los recursos. Hablar de gestión significa priorizar, tomar decisiones y ejecutar acciones de forma permanente.

Garantizar la gestión le exige al equipo o a la organización ubicarse en el entorno, reconocer y conocer lo local, lo regional, lo departamental y lo nacional.

Debe igualmente determinar el tipo de relaciones que la organización mantiene con los diferentes actores que pueden favorecer o no, el proyecto.

Es importante que la organización diseñe estrategias para convertir el entorno en oportunidades que apoyen y favorezcan el proyecto.

Así mismo identificar lo que se considere favorecería en poco o en nada el proyecto y determinar acciones que no generen pérdida de tiempo o recursos.

Hay que tener buenas y honestas relaciones con los destinatarios de los proyectos, si las cosas no resultan como la organización esperaba, se debe mantener esa puerta abierta. En el caso del desarrollo rural son casi siempre las mismas instituciones o entidades con quienes se debe gestionar.

## **75 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### Lógica de la comunicación

Una comunicación eficiente y eficaz puede determinar el éxito de un proyecto. Esta lógica es transversal; la comunicación se da desde la misma concepción del proyecto pasando por su ejecución y su evaluación.

Se presenta comunicación del proyecto (avances, logros, dificultades y resultados) a los miembros de la organización, a los destinatarios de los proyectos, a la comunidad en general y a la prensa.

La comunicación debe ser clara y pertinente.

Determinaremos a quién, qué, cómo y cuándo debemos comunicar, esto implica planeación, orden, esfuerzo y responsables.

### Lógica de la evaluación

Se considera como un instrumento que le permite al proyecto mejorar y valorar los procesos, las actividades y sus resultados.

Si la evaluación es permanente, facilitará la corrección de acciones equivocadas o replicar, por el bien del proyecto, acciones favorables.

### Tipos de evaluación

<b>Variables</b>	<b>Proceso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Impacto</b>
¿Cuándo se evalúa?	Durante el proyecto.	En el momento de terminar el proyecto.	Tiempo después de haber terminado el proyecto.
¿Qué se evalúa?	La metodología.	Logros y cumplimiento de objetivos.	Capacidad que tuvo el proyecto para transformar la realidad teniendo en cuenta sus hipótesis iniciales.
Resultados posibles	Validación de metodologías.	En cuanto a cumplimiento.	Posibilidades de réplica.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

No se debe olvidar los asuntos, los momentos y los instrumentos de evaluación. Es vital comunicar o informar sobre los resultados.

La información presentada en el taller “La lógica de proyectos” es extractada en su totalidad del fascículo módulo 3, herramientas metodológicas para la democratización de la escuela, del proyecto “Gobiernos escolares”, texto elaborado por Claudia Patricia Toro Ramírez, año 2002.

## Metodología

### Objetivo general

Esta metodología genera condiciones para la apropiación del conocimiento de las comunidades y organizaciones en las lógicas que subyacen al diseño, gestión y evaluación de los proyectos.

### Objetivo de la metodología

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Es una metodología activa de proyectos donde los participantes, a través de escenarios de reflexión construyen de manera sistémica los elementos sustanciales de sus propios proyectos

## INSTRUCCIONES Y PLANTILLAS

### Trabajo en equipo y liderazgo

#### Actividad 1

**Tema:** normas de convivencia

**Actividad:** conversatorio

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Objetivo:** acordar las pautas de comportamiento durante el desarrollo de los talleres. En este caso es relevante determinar la hora de encuentro, para no interferir con las actividades de los parceleros.

**Materiales para el encuentro:** papelógrafo, agenda del día y marcadores.

**Tiempo:** 20 minutos.

Instrucciones para el facilitador:

- Solicitar a los participantes tratar de no asistir a los talleres con niños y silenciar los celulares.
- Estar dispuesto a trabajar activamente.
- Propiciar un rato para el esparcimiento.
- Darle oportunidad a la metodología para mostrar los resultados.
- Leer la agenda del día.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Resultado:** se logrará un acuerdo de normas de comportamiento de manera participativa que perdurará durante el desarrollo del curso.

Normas de convivencia

## Actividad 2

**Tema:** Confianza

**Actividad:** Soldados de plomo

**Objetivo:** Reflexionar sobre la confianza y su importancia en el desarrollo de la actividad. ¿Confió en los demás? ¿Confían en mí?, darnos el tiempo para conocer, creer, respetar y aprovechar las capacidades de los integrantes del grupo.

**Materiales para el encuentro:** zona amplia, disponer el grupo en equipos de tres.

**Tiempo:** 30 minutos.

Instrucciones para el facilitador:

**81 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**



## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Dar las normas:

Grupos de tres.

Se dispone una persona en el centro y los otros lo empujan y lo sostienen.

Todos deben pasar por el centro.

- Motivar a los participantes en la elaboración de los grupos.
- No permitir que nadie se quede sin realizar el ejercicio.
- Empezar cerca y luego alejarse paulatinamente.

El soldadito de plomo

### Reflexión:

- En el lugar donde se realizó el ejercicio inicie la reflexión.
- Pregunte al azar; cómo se sintieron durante el ejercicio cuando se encontraban en el centro.

## 82 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Pregunte a otras personas diferentes; cómo se sintieron en los extremos.
- Si observó actividades particulares, expóngalas con cautela, alguien que no participó, que se le dificultó el ejercicio, alguien que rió mucho, o al contrario, alguien que lo tomó muy seriamente.

**Resultados esperados:** a partir de la experiencia reflexionar con los participantes a cerca de la confianza, si se confía más en unos que en otros y el porqué, si hay más confianza cuando se tiene el control.

### Actividad 3

**Tema:** Comunicación y responsabilidad

**Actividad:** El bosque encantado

**Objetivo:** Generar una comunicación efectiva y asertiva, estimular la creatividad de los participantes, valorar las estrategias y la planificación y reflexionar sobre la responsabilidad.

**83 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Materiales para el encuentro:** espacio abierto y plano, elementos plásticos o de madera, sillas, piedras, cauchos, lazos, botellas plásticas, etc., vendas para los ojos.

**Tiempo:** 45 minutos.

Instrucciones para el facilitador:

- Prepare con anterioridad el espacio de la actividad.
- De las normas:
- Conformar equipos de dos personas o tres.
- A una de ellas se le vendarán los ojos. Otra lo guiará para pasar de un lado al otro del bosque encantado sin tocar ningún elemento.
- Al tocar por primera vez cualquier elemento, el equipo pierde la posibilidad de utilizar palabras para guiar al compañero, si se toca de nuevo otro elemento, el equipo pierde la posibilidad de utilizar ruidos con la boca.
- El objetivo final es que todos los miembros del equipo pasen vendados al otro lado del bosque encantado.

## **84 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- No intervenga en el desarrollo del juego.
- Observe con atención el desempeño de los jugadores.
- Si el grupo es muy grande seleccione a otro observador para que le colabore.

El bosque encantado

### Reflexión:

- Se genera la reflexión del ejercicio en el mismo lugar en el que se desarrolló la actividad.
- Indagar sobre cómo se sintieron cuando estaban vendados y cuando eran guías.
- Preguntar por la claridad de las normas impartidas.

## 85 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- Retomar el tema de la confianza y fortalecerlo.
- Es posible que los participantes mencionen símiles del trabajo en equipo, permítalo.

**Resultados esperados:** Reflexionar a partir de lo vivenciado sobre las estrategias planteadas para la solución de problemas o el logro de los objetivos; enfrentar la capacidad individual y creatividad; generar momentos específicos donde el participante adquiere responsabilidad con él mismo y su compañero; crear diferentes códigos de comunicación; evaluar si la comunicación fue asertiva o no; examinar por qué no se cumplió el objetivo y enfrentar al participante al sentimiento adquirido por no lograr ese objetivo.

### Actividad 4

**Tema:** Trabajo en equipo y liderazgo

**Actividad:** El genio de la botella

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Objetivo:** estimular el trabajo en equipo, definir liderazgos y roles específicos, planear y generar estrategias, concebir acuerdos, comprobar destrezas no conocidas e incentivar la solución rápida y eficaz de un problema.

**Materiales para el encuentro:** botellas plásticas de gaseosa de litro o más grandes, un palo de 40 cm y lazos de aproximadamente 3 metros.

**Tiempo:** 1 hora.

Instrucciones para el facilitador:

- Tenga preparado el material por equipos.
- Divida el grupo en equipos de 6 a 8 personas.
- De las normas.  
En la botella existe un genio que quiere hacerle daño a nuestra organización, debemos tapar esa botella y no permitir que salga.

## 87 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Se marcará un círculo en el suelo de aproximadamente 2 metros de diámetro.

Cada persona contará con un lazo de 3 metros.

Cada equipo tendrá una botella y un palo.

La botella se colocará parada en el centro del círculo.

Cada uno de los lazos debe tocar con un extremo el palo y con el otro la mano del jugador.

El equipo debe tapar la botella con el palo sin que ningún participante entre al círculo demarcado.

Gana el equipo que tape primero la botella.

- Esté atento a todos los grupos, seleccione a alguien que le ayude con esta tarea de observación.
- Permita un espacio para que los grupos planeen.
- Observe actitudes de liderazgo.
- Permita que se desarrollen los conflictos generados, no intervenga.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

El genio de la botella

### Reflexión:

- Felicite y exalte a los ganadores, dígales palabras como “excelente desempeño”, “buen equipo”, “lo lograron muy rápido”, etc.
- Inicialmente y preguntando al azar, indague sobre conceptos como confianza, estrategia, creatividad, entre otros relacionados con el ejercicio.
- Pregunte por los roles que desempeñaron algunos durante el ejercicio, interrogue a quienes menos y más activamente participaron, a quienes asumieron liderazgos y a quienes notó con capacidades importantes que permitieron el logro del objetivo.

Preguntas como: ¿Cuál fue su papel durante el ejercicio?

¿Usted sintió que lideró el grupo?

¿Identificó algún líder en el grupo?

## 89 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

¿Quiénes consideran que fueron líderes durante el ejercicio?

¿Cuál fue la estrategia planteada?

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Resultados esperados:** se generan espacios de colaboración mutua, se discuten al interior del grupo estrategias, se identifican roles, los participantes enfrentan a la posibilidad de la derrota y a la solución de inconvenientes durante el desarrollo de la actividad.

Todo esto les permite durante la reflexión notar, que sin saberlo, son un equipo y no un grupo de trabajo, igualmente advertir que las tareas no se lograrán si varios no participan. Es fundamental resaltar que muchas veces durante el ejercicio aparecen líderes y que por sus destrezas, aptitudes y actitudes sobresalen de los demás.

## Actividad 5

**Tema:** liderazgo y trabajo en equipo

**Actividad:** El lago de los miedos

**Objetivo:** Generar un espacio para el trabajo en equipo, permitir al grupo planear, ser creativo, pensar, discutir y sobre todo, fracasar, reiniciar y lograr su cometido.

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Materiales para el encuentro:** cuerda, cuadros de plástico resistente, espacio amplio, grama o tierra.

**Tiempo:** 1 hora.

## 71

Instrucciones para el facilitador:

- Preparar el ejercicio con anterioridad.
- Marcar una zona rectangular de 4 x 8 metros aproximadamente.
- Disponer los plásticos cada 60-80 cm.
- Dar las normas.

El ejercicio se denomina “el lago de los miedos”; el área demarcada por el lazo es el lago y los plásticos son islas. En el interior del lago hay criaturas que quieren acabar con la organización. El objetivo es que todo el grupo pase de una orilla a la otra y para esto pueden utilizar las islas, pero estas pueden ser pisadas una sola vez.

No puede ningún concursante pisar el lago, en ese caso, todo el equipo reinicia el ejercicio.

El ejercicio se debe cumplir sí o sí.

## 92 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

No existe límite de tiempo.

No permitir que nadie se quede sin participar, excepto por inconvenientes físicos.

El lago de los miedos

### Reflexión:

- Al finalizar el ejercicio se debe dar una voz de aliento a los participantes.
- Este es un primer ejercicio donde se desarrolla un verdadero trabajo en equipo, el grupo está cansado y las preguntas deben ser claras.
- ¿Se identificaron líderes?

## 93 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- ¿Pensaron en algún momento en abandonar el ejercicio?
- ¿Qué se siente haber logrado el objetivo?

**Resultados esperados:** De esta actividad debe resultar la consolidación de un equipo, el grupo a esta altura está muy motivado y se evidencia que están incorporando conceptos y principios importantes para el trabajo en equipo; escucha, confianza, responsabilidad, liderazgo, son conceptos que incorporan al ejercicio. Pero lo más importante de este último ejercicio como resultado es la perseverancia, el ímpetu alcanzado para el logro de los objetivos, es aquí donde los participantes como equipo se enfrentan al fracaso y la frustración y siempre, finalmente salen adelante.

### Actividad 6

**Tema:** Trabajo en equipo

**Actividad:** La nave espacial

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

**Objetivo:** reflexionar sobre la búsqueda colectiva en la solución de problemas; identificar la relevancia de la creatividad, el empeño y el logro de los objetivos; reforzar conceptos como la confianza, la responsabilidad y la comunicación.

**Materiales para el encuentro:** en un espacio al aire libre se demarcará un rectángulo o círculo pequeño según el número de participantes, puede ser con cinta de enmascarar.

**Tiempo:** 1 hora

Instrucciones para el facilitador:

- Prepare el espacio para el ejercicio con anterioridad.
- Delimite una zona de 60 x 60 cm aproximadamente dependiendo del número de participantes y sus características físicas.

## 95 CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

---

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### ➤ De las normas

El ejercicio se denomina “la nave espacial”.

La nave es este espacio demarcado (señale el espacio).

En los próximos minutos la tierra explotará y solo existe esta nave, en ella deben abandonar el planeta y ponerse a salvo.

Deben viajar todos los integrantes del equipo.

El combustible será una canción.

La duración del viaje a un lugar seguro dura tres minutos.

No se deben tocar los límites de la nave. No se puede dejar de generar combustible.

El viaje dura tres minutos exactos y el ejercicio debe realizarse sí o sí.

### ➤ Permita un tiempo para la planificación.

### ➤ Recuerde que están cansados, pero anímelos. Es el último ejercicio, pero el más importante.

La nave espacial

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

### Reflexión:

- Felicite al grupo por el logro.
- Permita reflexiones espontáneas.
- Finalmente evalúe el taller en general.
- Haga que todos adquieran compromisos que puedan cumplir.

**Resultados esperados:** solución de un problema, en este caso, lograr el desarrollo de la actividad en condiciones de cansancio e interacción personal. Conocer líderes y personal proactivo que alienta permanentemente el logro de los objetivos. El equipo se enfrenta al cumplimiento estricto de la normatividad para el logro de los objetivos.

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Planeación estratégica

Actividad 1.

**Actividad:** matriz DOFA

**Objetivo:** hacer un diagnóstico completo de la organización.

**Materiales:** papelógrafo, pliegos de papel periódico, marcadores, cinta de enmascarar.

**Tiempo:** 2 horas

Instrucciones para el facilitador:

**CENTROS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN SOCIAL Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

---



## Análisis interno

77

Con seguridad reconocemos aspectos al interior de la organización que nos permiten comprobar puntos donde somos débiles y otros donde tenemos fortalezas.

La primera etapa de la matriz Dofa tiene relación con el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de nuestra organización comunitaria.

Conocer nuestros puntos débiles nos permite saber hasta dónde podemos tener alcances frente a distintas variables y qué aspectos debemos trabajar para mejorar.

La matriz nos posibilita identificar nuestros problemas internos y por tanto formular las estrategias para solucionarlos.

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

El reconocimiento de las fortalezas de nuestra organización nos permite saber en qué somos buenos o excelentes y en dónde radica la fuerza de nuestro trabajo comunitario.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen a la identificación de las debilidades son:

- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la organización?
- ¿Qué percibe la gente de la organización como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen el éxito de la organización?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en la identificación de las fortalezas son:

- ¿Qué consistencia tiene la organización?
- ¿Qué ventajas hay en la organización?
- ¿Qué hace la organización mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente de la organización como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan el desarrollo de las actividades de la organización?

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

Pero no solo se trata de conocernos internamente, se hace necesario saber de nuestro entorno y aquellas variables que afectan positiva o negativamente a nuestra organización y por ende, nuestro trabajo comunitario.

### Análisis externo

En el análisis externo se advierten oportunidades y amenazas, es decir, los aspectos positivos en donde podemos potenciar nuestro trabajo y los aspectos negativos que pueden afectar a nuestra organización.

La identificación de las oportunidades nos da las luces y el rumbo en el cual apoyar las estrategias para la gestión de la organización y el logro de los objetivos, se trata de potenciar las oportunidades y explotarlas.

La identificación de las amenazas nos conlleva a estar preparados para los retos que se imponen en nuestro entorno, se trata de anticiparnos para sortear o minimizar los efectos que traen consigo las variables que se señalan.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en la identificación de las oportunidades son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la organización?

## Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

- ¿De qué tendencias externas se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía/Estado/mercado del país que influya positivamente en la organización?
- ¿Qué cambios se están presentando en el departamento, región y país que afecten positivamente el buen desempeño de la organización?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales se están presentando?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el análisis de las amenazas son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la organización?
- ¿Se tienen problemas de recursos?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la organización?

Matriz Dofa

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

Matriz Dofa

**La planeación estratégica es una herramienta administrativa que contribuye a alcanzar el éxito en el objetivo propuesto por una organización, se trata de identificar los componentes estratégicos que permitan llegar al fin propuesto; se ha convertido en uno de los principales instrumentos que usan los organismos para trazar el rumbo y la forma como se llegará a él.**

**PREGUNTAS QUE SE DEBEN ABORDAR EN EL TALLER**

Preguntas	Planeación estratégica
¿Cuál es la situación actual de la organización?	Diagnóstico organizacional – Análisis Dofa

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

¿Cuál es la razón de ser de la organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

<b>VISIÓN</b>	

MISIÓN	

## LA LÓGICA DE PROYECTOS

### PLANTILLA 1. LÓGICA DE LA CONCEPCIÓN

Curso: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de productores rurales		
Taller: Lógica de proyectos		
Lógica de la concepción		
Plantilla 1		
¿Qué?	Objetivos	Es lo que se quiere transformar o construir.
¿Para qué?	Propósitos	Es el fin superior al que contribuye el proyecto.
¿Por qué?	Justificación	Es lo que da importancia, pertinencia y viabilidad al proyecto.
¿Para quiénes?	Beneficiarios	Son los destinatarios o beneficiarios directos del proyecto.

Curso: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de productores rurales	
Taller: Lógica de proyectos	
Lógica de la concepción	
Plantilla 1	
¿Qué?	
¿Para qué?	
¿Por qué?	
¿Para quiénes?	

PLANTILLA 2. LÓGICA DE LA PLANEACIÓN

CURSO: Fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunitarias y de productores rurales taller: lógica de proyectos																									
Lógica de la planeación. Cronograma																									
plantilla 3																									
CRONOGRAMA																									
ACTIVIDADE	Tiempo: Mes / semana																								
S	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CURSO: Fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunitarias y de productores																									
TALLER: Lógica de proyectos																									
Lógica de la planeación. Etapas																									
Plantilla 2																									
<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>																								







PLANTILLA 5. LÓGICA DE GESTIÓN

Curso: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de productores rurales					
Taller: Lógica de proyectos					
Lógica de gestión					
Plantilla 5					
Grado de incidencia de los actores sociales					
Color	Actores sociales	Nombre	Positivo	Neutro	Negativo

PLANTILLA 6. LÓGICA DE GESTIÓN

Curso: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de productores rurales							
Taller: Lógica de proyectos							
Lógica de gestión							
Plantilla 6							
Guía para el directorio de actores							
Actor	¿Qué se sabe de él?	¿Qué no se sabe de él?	¿Qué ofrece?	¿Qué requiere?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿QUIÉN LO AVERIGUA?

PLANILLA 7. LÓGICA DE EVALUACIÓN

Curso: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de productores rurales					
Taller: Lógica de proyectos					
Lógica de evaluación					
Plantilla 7					
Evaluación y seguimiento					
Asuntos a evaluar	¿Quién evalúa?	¿Para qué se evalúa?	Criterios para la evaluación	Instrumentos para la evaluación	¿Cuándo se evalúa?

Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores

## Referencias

Educación experiencial: <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/CalidadMetodoExperiencial.pdf>.

La capacitación del productor rural: <http://www.inta.gob.ar/documentos/la-extension-rural-en.../extruralcap3.pdf>.

Liderazgo: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-liderazgo-y-aspectos-generales.htm>.

Principios básicos del trabajo en equipo: <http://loquelediga.com/5-principios-basicos-del-trabajo-en-equipo/>.

Villamayor, Esteban. *Camino hacia un nuevo liderazgo*. En: <http://www.cemla.org/old/pdf/pub-di-rh-ev.PDF>.

Yarce, Jorge. *El líder nace o se hace*. En: [http://www.mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el\\_lider\\_nace\\_o\\_se\\_hace.htm](http://www.mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el_lider_nace_o_se_hace.htm)