



Guía de asociacionismo para artesanas y artesanos de América Latina



Fundación Española
para la Innovación
de la Artesanía



MINISTERIO
DE ASUNTOS
EXTERIORS Y
DE COOPERACIÓN



Agencia Española
de Cooperación
Internacional
para el Desarrollo



SECRETARÍA GENERAL
DE INDUSTRIA
DIRECCIÓN GENERAL DE
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

**Guía de asociacionismo para artesanas
y artesanos de América Latina**

Colaboradores en la revisión y validación del texto:

| | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------|
| Horacio A. Jáuregui Lorda | Artesano textil | Argentina |
| Luis López | Artesano textil | Argentina |
| Antonio Espinosa Villarroel | Artesano orfebre | Bolivia |
| Florencio Héctor Marín Manquecoy | Artesano del cuero | Chile |
| Javier Anaya Osorio | Artesano de la madera | Colombia |
| Dennis Chavarria | Artesano ceramista | Costa Rica |
| Carlos Román | Artesano de la tagua | Ecuador |
| Enedina Seferina Vásquez Cruz | Artesana ceramista | México |
| Delia María Saballos García | COOSEMMUDE | Nicaragua |
| Rogers Rodríguez | Artesano ceramista | Panamá |
| José Maximino Morillos Rumiche | Artesano joyero | Perú |
| Benito Cuevas Franco | Artesano de la madera | R. Dominicana |
| Ricardo Fraga | Artesano de la madera | Uruguay |
| Edina Rodríguez | Artesana de las fibras naturales | Uruguay |
| Virginia Oritzia | Artesana | Uruguay |
| Amabellys Dana López Ávila | Artesana ceramista | Venezuela |

Textos:

Claudia De Lisio – Asesora y coordinadora del área de Políticas Públicas
Reunión Especializada Cooperativas MERCOSUR

Jairo Muñoz – Director del Servicio colombiano de Desarrollo Social (SERCOLDES)

Soledad Santisteban - Artesana y restauradora textil

Coordinación editorial y revisión de textos:

Fundación Española para la Innovación de la Artesanía
Elena Álvarez Pérez-Soto
Laura Miguel Baumann

FUNDACIÓN ESPAÑOLA PARA LA INNOVACIÓN DE LA ARTESANÍA

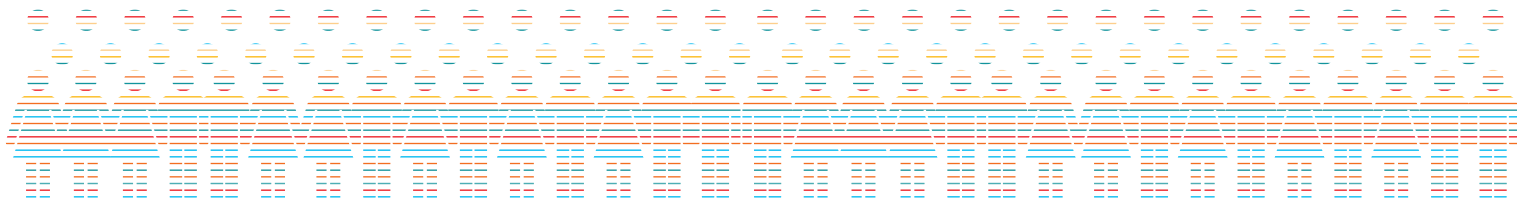
C/Lagasca, 134 - 1º dcha
28006 Madrid
fundesarte@fundesarte.org
www.fundesarte.org

Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.



Índice

| | |
|--|----|
| Presentación | 5 |
| Capítulo I. La organización | 6 |
| I. El mundo de lo asociativo | 7 |
| II. Formas de organización y figuras jurídicas | 8 |
| III. El camino de los papeles | 20 |
| IV. Construyendo una organización | 24 |
| Capítulo II. Los primeros pasos para asociarnos | |
| I. Condiciones previas para asociarse ¿Qué necesitamos para asociarnos? | 34 |
| II. Construcción colectiva de la asociación ¿Asociándonos qué es lo que buscamos y hacia dónde queremos ir? | 36 |
| Capítulo III. Herramientas de gestión para las organizaciones | 39 |
| I. Herramientas para la calidad: protocolos y reuniones | 40 |
| II. Medición, análisis y mejora de resultados | 45 |
| III. Control de costes y rentabilidad: plan de tesorería y precio de hora | 51 |
| Capítulo IV. Los proyectos que queremos llevar a cabo | 58 |
| I. Hacia los proyectos artesanales - ¿Una vez asociados, qué es lo que queremos realizar y cómo hacerlo? | 59 |
| II. Gestión de proyectos - ¿Dónde y cómo acceder a recursos para hacer lo que queremos? | 68 |
| Capítulo V. Glosario y bibliografía | 72 |
| Anexos | 76 |



Presentación

La Fundación Española para la Innovación de la Artesanía (Fundesarte), colabora desde hace más de 20 años con el sector artesano de América Latina, mediante proyectos dirigidos a su fortalecimiento y desarrollo.

Gracias a la experiencia ganada año tras año, el trabajo de Fundesarte se ajusta en mayor medida a las necesidades de su grupo objetivo, fortaleciéndolo cada vez más en diferentes ámbitos tales como organización, comercialización, gestión o diseño.

En el año 2008 se llevaron a cabo cuatro cursos titulados "El asociacionismo como vía para el fortalecimiento del sector artesano de América Latina", con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Tres de ellos se realizaron en los centros de formación de la cooperación española de Santa Cruz (Bolivia), La Antigua (Guatemala) y Cartagena de Indias (Colombia) y, el último, tuvo lugar en Oaxaca (México) con la colaboración del Fondo Nacional para la Artesanía (FONART) y el Instituto Politécnico Nacional CIIDIR Unidad Oaxaca.

En los cursos, que tuvieron muy buena acogida, se detectó la necesidad de elaborar una herramienta que sirviera de guía para las artesanas y los artesanos interesados en asociarse o para los que consideren oportuno re-orientar la asociación de la que forman parte. Asimismo, se consideró que las personas que trabajan en entidades públicas o privadas con competencias en artesanía, también encontrarían un instrumento para impulsar la organización del sector artesano en su ámbito geográfico. A partir del material empleado, la experiencia y las conclusiones de los cursos mencionados, se elaboró la base de la presente guía.

En septiembre de 2009, se llevó a cabo el "Taller de revisión y validación de textos para la Guía sobre asociacionismo para el sector artesano de América Latina" en el centro de formación de la cooperación española en Montevideo (Uruguay). A este taller asistieron artesanas y artesanos de distintos países latinoamericanos, que leyeron el texto y aportaron sus experiencias y sugerencias con el fin de tener una guía más integral.

Para la elaboración de la guía, Fundesarte ha contado con la colaboración de profesionales con gran experiencia en el tema de las organizaciones, pero sobretudo, con personas interesadas en que el sector artesano de América Latina se vea cada vez más fortalecido y encuentre lo antes posible, el lugar que le corresponde como sector económico y productivo del que viven alrededor de 30 millones de personas en toda la región.

La guía se ha desarrollado gracias a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que apoya el impulso del tejido asociativo en el marco del Plan Director 2009-2012 dentro de sus prioridades sectoriales: "Apoyar y fomentar un crecimiento económico inclusivo, equitativo, sostenido y respetuoso con el medio ambiente, sustentado en la generación de tejido económico, empresarial y asociativo en los países socios, en los postulados del trabajo decente y en políticas económicas favorables a la reducción de la pobreza y la cohesión social".

El apoyo de la AECID ha sido fundamental, tanto en la realización de los cursos sobre asociacionismo, como en el proceso de elaboración de la guía que, esperamos, sea una herramienta útil que oriente y facilite los proyectos asociativos del sector artesano de América Latina.

Mercedes Valcárcel Dueñas
Coordinadora general
Fundesarte

Capítulo I

La organización

I. El mundo de lo asociativo

II. Formas de organización y figuras jurídicas

III. El camino de los papeles

IV. Construyendo organización

Este capítulo presentará el tema de las organizaciones, dará información útil sobre los procesos formales para crear una asociación, sobre los aspectos desde el punto de vista de la cultura de una organización y la interacción entre las personas que están organizándose. Se recomienda tener en cuenta este proceso organizativo



I. El mundo de lo asociativo

"Somos como postes en una cerca, solo permanecemos de pie porque estamos ligados unos con otros."

Cándido Portinari

Partiendo de la experiencia

Dicen que la humanidad se fue haciendo con las manos y con la cabeza, es por eso que se dice que el cerebro sabe el por qué y las manos el cómo. Haciendo y pensando, pensando y haciendo lograron cambiar y transformar lo que los rodeaba y, a su vez, fueron modificados por lo que ellos mismos produjeron.

El hombre en su necesidad de sobrevivir, se agrupó y a partir de ese momento percibió que al hacer las cosas con otros conseguía mejores resultados. Desde el inicio en el tiempo de las cavernas y la caza, y durante casi 30.000 años, la cooperación fue la base del desarrollo de la humanidad. Con la convivencia, la comunicación se expandió facilitando la realización de las tareas de alimentación, protección del frío y de los ataques de los animales salvajes. Hubo creatividad y aprendizaje colectivo al desarrollar armas de piedra, dominar el fuego, recoger semillas, organizando el trabajo para cultivar la tierra.

Primero en hordas, luego en clanes, para posteriormente, conformar la tribu. Pasando del miedo a la confianza, de la rivalidad a la cooperación, el hombre fue comprendiendo que el camino de su desarrollo pasaba inevitablemente por el contacto social y la necesidad de la organización.

Esa acción intuitiva del quehacer humano —la actuación asociada— tiene que haber sido uno de sus primeros logros. El ordenamiento jurídico tardaría tiempo en implementar medios o instrumentos técnicos adecuados para esa actuación asociada y la tipificación de las organizaciones. El Código de Hamurabi (antigua Mesopotamia 1760 a. C.) ya hacía referencias a las organizaciones "mutuales", así como también las más antiguas leyes chinas que se conocen.

El derecho romano contemplaba dos tipos de sociedades: las **sociedades familiares** (*societas omnium bonorum*) y las **sociedades de comercio internacional** (*societas unius negotiationis*) que servían para realizar en comunidad de fuerzas una o más operaciones de comercio.

Las **corporaciones** y los **fondos de seguros colectivos** existían ya en el Egipto de los faraones.

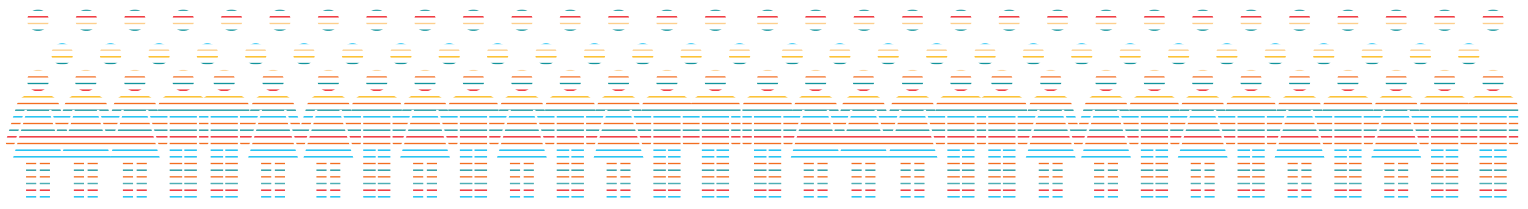
Los griegos tenían las **hetairas** para garantizarse una sepultura y para la organización ritual de las ceremonias fúnebres, mientras que los romanos se agrupaban en **colegios de artesanos** y en **asociaciones** de carácter político (*sodalitia*). La caída del Imperio Romano, generó que las **asociaciones monásticas** se convirtieran en Europa en el refugio del asociativismo primitivo.

En la edad media, la realidad asociativa fue muy rica y se expresó a través de **guidas, caridad, fraternidad, hansa, oficio, comunidad, maestría, jurande, cofradías de artesanos, corporaciones alimenticias** u otros como la **zadruga**, el **mir ruso**, el **artel**, asentados en los pueblos eslavos.

Los artesanos se organizaron en **gremios o agremiaciones** —vinculados a las ciudades— donde se reglamentaban todos los aspectos de la práctica del oficio, aprendizaje y certificación. Tenían también una finalidad mutualista atendiendo las enfermedades y asistiendo las necesidades en la vejez.

Y mientras tanto ¿qué sucedía en **América Latina**?

En América Latina, desde tiempos inmemoriales, existió una larga tradición de cooperación, asociación y ayuda mutua por parte de las culturas y pueblos que habitaron el territorio amerindio antes de la llegada de los conquistadores, con diferentes formas:



*Wari, Choko, Pasanacu, Mita, Ayni, Minkha, Positos, Alhóndigas, Ejidos, Convite, Ruedita, Tekio, Guelaguetza, Brazo Prestado*¹, entre otros. Este espíritu de comunidad, de trabajo colectivo para construir caminos, encauzar las aguas de los ríos, para sembrar o cosechar las tierras, etc. se vivía entre las distintas etnias originarias de nuestro continente.

Ya entrados en el siglo XIX los inmigrantes trajeron sus costumbres, su cultura y sus ideas y sentaron las bases de otros tipos de organizaciones que evolucionaron hasta nuestros días.

Ideas para recordar

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Lo dicho lleva subyacente la idea de **grupo u organización**.

Y ¿qué es un **grupo**? Los seguidores de un equipo de fútbol, los espectadores de un conjunto de rock, los curiosos que observan un accidente de tránsito, ¿son un grupo?

Para ser considerado grupo existen elementos y características que le dan entidad de tal:

- Un número de personas: dos o más.
- Las interacciones: se relacionan, conviven, generan sentimientos y emociones, normas de funcionamiento, etc.
- Objetivos que se proponen lograr.
- Asumen roles y median con sus personalidades, coincidencias y conflictos.
- Existe una historia compartida o un tiempo de desarrollo en común.
- Un sentido de pertenencia, se comparte un sentido de lealtad con el grupo.
- Un marco de valores y principios, que será la ideología de ese conjunto de personas.
- Se asumen tareas y desarrollan competencias que aporten al logro del objetivo y la buena labor de grupo (roles y funciones).

Todos estos elementos hacen que cada grupo se diferencie de otros y vaya modificándose en el tiempo como un organismo vivo, sea por lo que sucede dentro del mismo y lo que desde afuera lo condiciona y modifica.



Y ¿cuáles son las **motivaciones** que llevan a conformar un **grupo u organización**?

- Satisfacer alguna necesidad.
- Hacer algo que no podríamos solos.
- Por coincidencia con el pensamiento del grupo.
- Por temor a asumir responsabilidades solos.
- Por interés en participar.
- Para sentirnos seguros y protegidos.
- Para rescatar valores comunes.
- Etc.

1. Algunas de estas figuras son de práctica en la actualidad en América Latina.



Los **grupos** que se organizan pueden tener dos **orígenes** y esto marcará la identidad y cultura de esa integración:

| | |
|---|---|
|  <p>Desde dentro (abajo hacia arriba):</p> <p>Hay una decisión consciente y voluntaria de sus miembros, que conociendo sus limitaciones deciden organizarse para resolver su situación, en función de afinidades, conocimientos, valores y objetivos autodefinidos.</p> |  <p>Desde fuera (arriba hacia abajo):</p> <p>Surge una organización a partir de la iniciativa de algún promotor social y no responde a los intereses del grupo o las necesidades a resolver.</p> <p>La decisión de participar en estos casos, a veces, puede resultar forzada u oportunista, faltando la participación genuina de sus asociados y el camino de construcción de una historia común será más conflictivo. El potencial de las organizaciones genuinas para contribuir al desarrollo de los artesanos está basado en la participación de sus miembros y de la toma de decisión por parte de ellos.</p> |
|---|---|

Organizarse, implica una decisión consciente de asumir un proyecto junto a otros, esto:

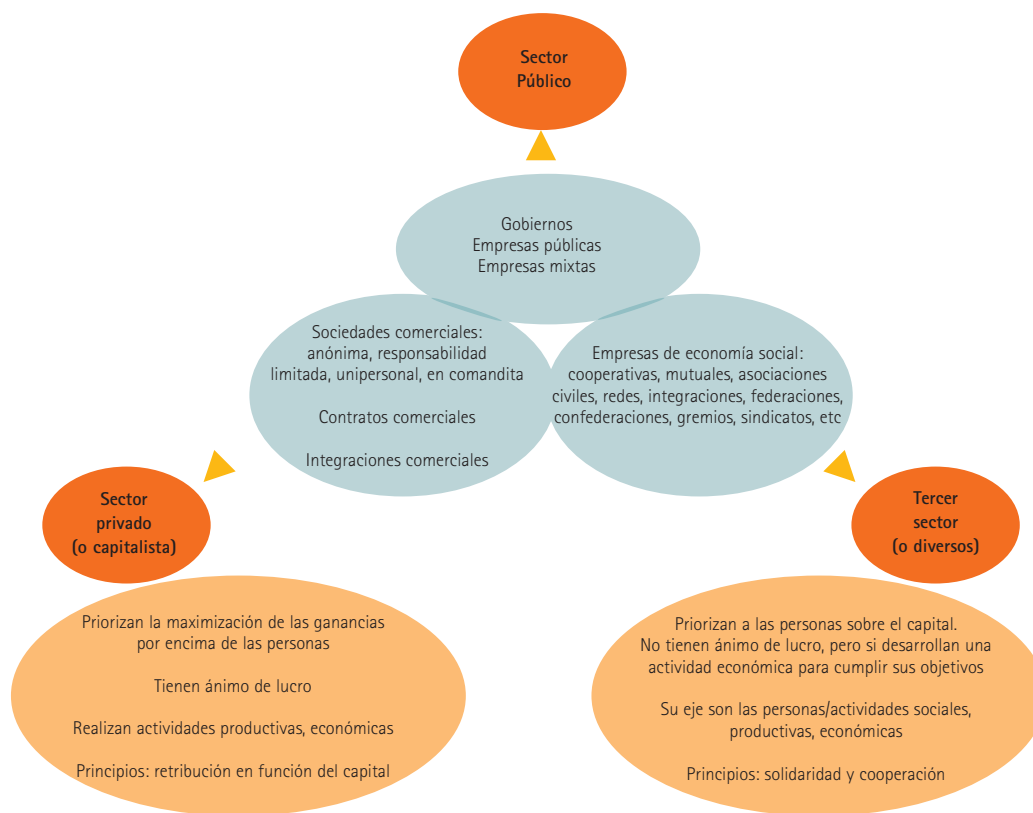
- Generará derechos y responsabilidades.
- Implicará dedicación y esfuerzo.
- Será una oportunidad de crecimiento y de conocimiento.
- Permitirá avanzar en lo económico, lo personal y lo social.

Construir una organización es tejer sueños y esperanzas.
Es urdir ideas y tramar soluciones; es tejer el tapiz de otra realidad.

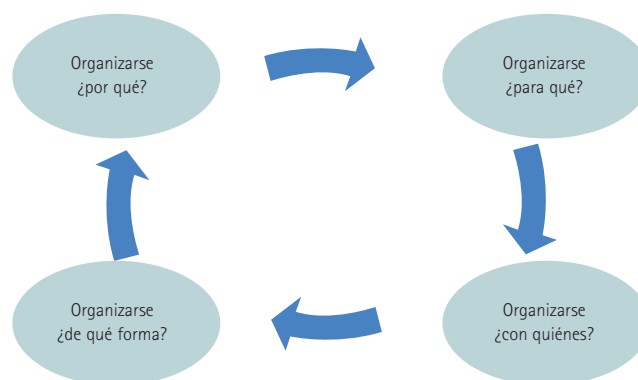
Analizando para comprender

Lo asociativo no sólo ha surgido entre las personas para organizar aspectos sociales o económicos, también los estados han buscado el modo de hacer sinergias y lograr otras escalas para enfrentar los problemas que los aquejan, ejemplo de ellos son los bloques regionales como la Unión Europea (UE), el Sistema Integrado Centroamericano (SICA), la Comunidad Andina de Naciones, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la reciente Unión Sudamericana de Naciones (UNASUR), entre otros.

Este universo, que nos muestra una multiplicidad de formas organizativas y figuras jurídicas (cooperativas, mutuales, asociaciones, sociedades comerciales, etc.), y que analizaremos más adelante, también responde a un esquema de análisis de las relaciones socioeconómicas de la sociedad, dividiéndose en tres sectores: **público**, **privado** y **tercer sector o sector "diversos"**. Debemos tener en cuenta que en el desarrollo de nuestra actividad individual y organizada formamos parte de uno de ellos e interactuamos y estamos condicionados por los otros. En el cuadro que sigue veremos cómo están conformados.



Ahora bien, la posibilidad de abordar los problemas y mejorar las condiciones de la vida en forma organizada requiere responder a algunos interrogantes.

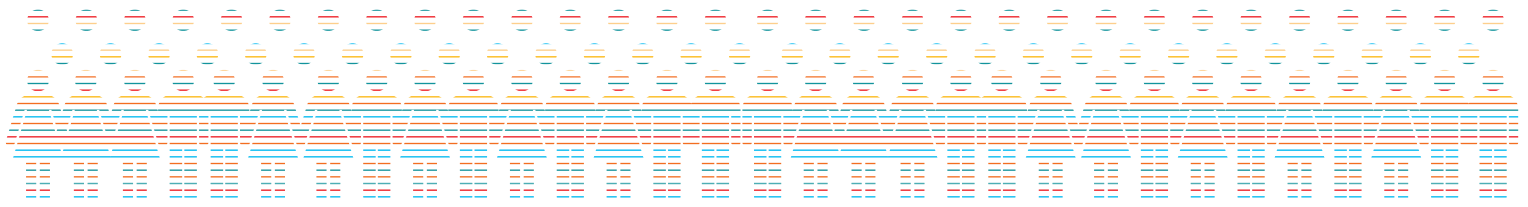


Estos interrogantes, simples en apariencia, deben ser un esquema de análisis de nuestra organización en cada una de las etapas de su vida.

Organizarnos ¿por qué?

Existe alguna dificultad que queremos resolver y hasta el momento no hemos podido hacerlo. Más adelante veremos que esta pregunta responderá a la **misión** de nuestra organización.

Pensemos cuál de nuestros problemas pueden ser resueltos a través de la organización, ¿alguno de éstos tienen que ver con nuestra actividad?



- No podemos acceder a ciertos mercados.
- No nos reconocen como sector socio productivo y las autoridades definen políticas y toman decisiones que nos perjudican o nos favorecen.
- No podemos acceder a ciertas actividades de ferias nacionales e internacionales porque los costos individuales son muy altos y los trámites complejos.
- No podemos acceder a mejores condiciones de adquisición de materia prima.
- No logramos bajar costos en la elaboración de nuestro producto.
- No podemos desarrollar estudios sobre mercados e impactos medioambientales.
- No podemos tener cobertura de salud.

Organizarse ¿para qué?

Nos planteamos en este punto hacia donde queremos ir. Este interrogante se responderá a través de los objetivos que nos planteamos.

Asociarnos para:

- Darnos visibilidad.
- Rescatar valores y costumbres: "nuestras raíces".
- Tener ventajas en la adquisición de materia prima.
- Proveernos de asistencia técnica.
- Organizar un sistema de comercialización.

Organizarse ¿con quién?

Elegir con quién llevar adelante la aventura de asociarse no implica que todos seamos iguales y pensemos del mismo modo. Podemos tener opiniones diferentes pero logramos acuerdos siguiendo objetivos del grupo más allá de los personales.

¿Nos asociamos con iguales (artesanos de un mismo rubro) o entre personas que integran la actividad pero que tienen otros desarrollos (proveedores, técnicos, operadores de turismo)?

¿Qué elementos de identidad común tenemos?

¿Constituímos una organización de artesanos o una organización para los artesanos?

¿Nos organizamos en forma permanente (para representarnos gremialmente, para tener un espacio de comercialización) o lo hacemos por algún tema en especial y/o temporal (desarrollar un estudio ambiental o para participar en alguna exportación)?

Organizarse ¿de qué forma?

Esta pregunta responde a formas y figuras e implica tomar algunas decisiones de fondo y tienen relación directa con las dos preguntas anteriores, al definir la misión y los objetivos:



- ¿Cuál será la mejor forma de hacerlo?
- ¿Nos formalizamos o no?
- ¿Cuál de todas las herramientas que contiene la legislación de nuestro país decidimos utilizar?
- ¿Qué estructura interna nos daremos?
- ¿Qué mecanismos y procedimientos tendremos que tener en cuenta?
- ¿Podemos resolver todo a través de una organización o podemos trabajar entretejiendo distintas organizaciones?

Para concluir podríamos pensar cuáles son los beneficios de la asociatividad:

- Puede generar: eficacia colectiva, eficiencia colectiva y sinergia.
- La eficacia colectiva² se consigue al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos.
- La eficiencia colectiva³ se logra al reducir costos a través del logro de economías de escala.
- La sinergia⁴ permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto, que es cualitativamente superior a la suma de aquellos.
- Económicos, políticos y socioculturales
- Aumento del poder de negociación y representación de sus integrantes.
- Acceso a fuentes de crédito.
- Establecer mecanismos de incidencia ante las instancias de toma de decisiones sobre nuestro sector.
- Facilita el aprendizaje entre los asociados: difundir e incorporar ideas, técnicas productivas y experiencias aprendidas.

Aprender para transformar

Vamos a trabajar en grupo analizando la realidad organizativa que nos rodea.

Trabajaremos en dos momentos:

Primer momento

Buscaremos responder el **por qué** y el **para qué** organizarnos. Entre todos construiremos el diagnóstico de la actividad que desarrollamos como artesanos.

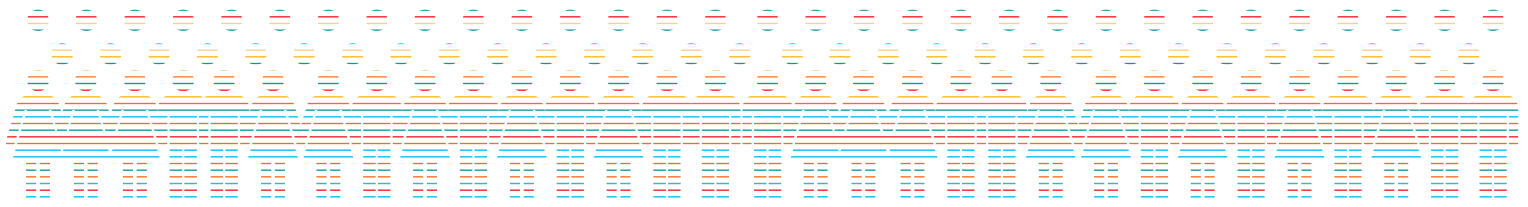
Para ello utilizaremos una matriz **FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del problema del grupo o de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Se utilizan cuatro variables: **fortalezas** y **debilidades** que son **internas** del grupo o de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; **oportunidades** y **amenazas** que son **externas**, por lo que existen otras dificultades para poder modificarlas.

En el cuadro verán algunos ejemplos que surgieron del intercambio entre artesanos latinoamericanos ¿se animan a completarlo?

2. Eficacia: Capacidad del grupo de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

3. Eficiencia: Capacidad del grupo u organización de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

4. Sinergia: Unión de energía, tiene como prerrequisito la integración dada por la afinidad entre las partes.



| FORTALEZAS ⁵ | OPORTUNIDADES ⁶ | DEBILIDADES ⁷ | AMENAZAS ⁸ |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Creatividad | Diversidad de materia prima | Acceso restringido al crédito | Crisis financiera internacional |
| Identidad cultural | Sinergia entre el sector público y privado | Planes de comercialización débiles | Competencia desleal |
| Disponibilidad de mano de obra | Crecimiento de la población e incremento del poder adquisitivo | Falta de organización e informalidad | Falta de un registro unificado que proteja la marca de un producto artesanal |

Luego discutiremos cuáles de los problemas planteados pueden ser resueltos a través de una forma organizativa.

Esta discusión debe darse en orden, de manera respetuosa por todas las opiniones. Ninguna idea es mejor que otra, todas ayudan a construirnos como grupo y como personas. La perspectiva del otro siempre ayudará al crecimiento.

Segundo momento

En la reunión hagan un intercambio que puedan registrar en un papel para que pueda ser leído y completado por todos:

- Existe una gran variedad de organizaciones que pueden orientarse hacia la producción de bienes o la prestación de servicios a sus integrantes; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades. ¿Qué organizaciones conocen? ¿Analizaron qué forma tienen? ¿Cómo las visualizan?
- Si han tenido alguna experiencia asociativa sería muy importante hacer una reflexión con el grupo compartiendo como fue el proceso de integración de la misma ¿Cómo ha sido el funcionamiento? ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes y cuáles las debilidades? ¿Cuánto modificó o influyó en su vida y en su actividad?

5. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la organización (recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, creativities que se desarrollan positivamente, etc.).

6. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.

7. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

8. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



II. Formas de organización y figuras jurídicas

Partiendo de la experiencia

Cuando nos interrogamos como grupo, **de qué forma nos organizamos**, estamos buscando instrumentos o herramientas que nos permitan cumplir la **misión** y los **objetivos** que nos planteamos. Y ahí surge una serie de dudas:



Elegir una forma de organización, en sí misma, implica un proyecto institucional y personal que tendrá que ver con el por qué y el para qué.

Ideas para recordar

La búsqueda de una solución a nuestros problemas nos invita a diseñar una **estrategia asociativa**. En el marco de ella imaginamos nuestra forma organizativa y la figura jurídica que utilizaremos. Por ejemplo, una estrategia asociativa puede adoptar la forma organizativa de cooperativa sin constituirse jurídicamente como tal.

La figura jurídica es una herramienta, no el objetivo en sí mismo. La estrategia asociativa va mucho más allá y comprende a los individuos y la coherencia entre objetivos y acción.

Formalizarse o no formalizarse, siempre es una duda vital para los grupos pues no se tiene claro qué beneficios trae y qué riesgos implica.

Una organización informal: se basa en las relaciones de conocimiento y acuerdo. Tiene en cuenta la historia compartida y el tipo de comunidad que se quiere formar. En principio resulta más fácil tomar esta opción y puede llegar a resultar útil, pero a medida que se hacen más complejas las actividades no podrá darnos respuesta a nuestras necesidades. Por ejemplo, si nuestro objetivo es conformar una red de conocimiento no tendremos inconvenientes en hacerlo informalmente pero, si constituimos una sociedad de hecho para hacer una exportación resultará más complicado en términos de responsabilidades legales, fiscales o patrimoniales.

Una organización formal: además de las relaciones de conocimiento y acuerdo, de acuerdo con la figura que decidamos conformar implicará seguir pautas establecidas por la ley y el cumplimiento de procedimientos preestablecidos. La formalización tiene la desventaja de que se requiere invertir recursos para hacerla (asistencia profesional, costos impositivos, tiempos etc.) y requiere mayor organización y el cumplimiento de requisitos legales. Su ventaja está dada en términos de limitar la responsabilidad (dependiendo del tipo societario elegido), una inserción en las actividades de acuerdo a lo que requiere la vinculación productiva y económica hoy.



Analizando para comprender

Es conveniente reseñar algunos de los puntos a tener en cuenta para la elección de una forma asociativa que tendrá el status de "persona jurídica"⁹.

El negocio en sí:

- La actividad que vamos a desarrollar y su regulación específica (normas municipales o provinciales, sobre producción, comercialización, etc.).
- Duración estimada de la actividad.
- Dimensión de la actividad.
- Finalidad.
- Permanencia o no de la misma.
- Fuentes de financiamiento.

Los participantes:

- Número de personas que se sumarán al proyecto.
- Características estructurales y económicas.
- Evaluación de las relaciones técnicas productivas de los integrantes (cómo se produce, en qué condiciones, etc.).
- Relación entre las partes: familiares, amigos, conocidos, desconocidos.

La responsabilidad:

- **Limitada** al patrimonio de la forma jurídica, es decir los acreedores podrán ejecutar los bienes de esa asociación, sociedad, cooperativa, etc. para cobrar sus créditos.
- **Ilimitada** implica que los acreedores pueden cobrar sus créditos ejecutando el patrimonio de la organización y el de sus integrantes.

Los costos y el manejo administrativo:

Tipo de instrumento constitutivo:

- **Público**: redactado por los integrantes y avalado por un organismo gubernamental, con firma certificada o no, etc.).
- **Privado**: a través de un escribano o notario.

Honorarios profesionales, inscripción y aranceles.

Funcionamiento:

- Impuestos.
- Libros sociales.
- Funcionarios administrativos y síndicos.
- Reuniones, convocatorias, publicación, etc.
- Personal en relación de dependencia o no.
- Prestación de servicios a terceros o no.
- Admisión o no de nuevos integrantes.

El gobierno y participación:

- **Gobierno** unipersonal o colegiado.
- Toma de decisiones: por unanimidad, por mayoría, según el capital aportado o con un criterio amplio de participación.
- **Administración** por un socio, colegiada, con terceros, incorporación de profesionales.

Principios y valores:

- ¿En función del capital o en función de las personas y su esfuerzo?
- ¿Prima la ganancia exclusivamente y lo demás no importa?

Desde el punto de vista jurídico **persona** es todo ente susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones, y esta concepción comprende tanto a las personas físicas o "de existencia visible" (**nosotros**) como a los entes colectivos o de "existencia ideal" (**figuras jurídicas**), a los que la ley les reconoce su condición de ser sujetos de derecho con independencia de las personas físicas que lo integran.

La distinción entre las diversas figuras jurídicas, está dada por la finalidad y por el tipo de sujeto que las conforman. Asimismo estas formas se integran en los sectores que vimos en la página 10: público, privado y tercer sector.

A fin de analizar todas las figuras jurídicas haremos una serie de clasificaciones:

9. Usaremos indistintamente el término forma asociativa o figura/tipo jurídico.



Según su origen:

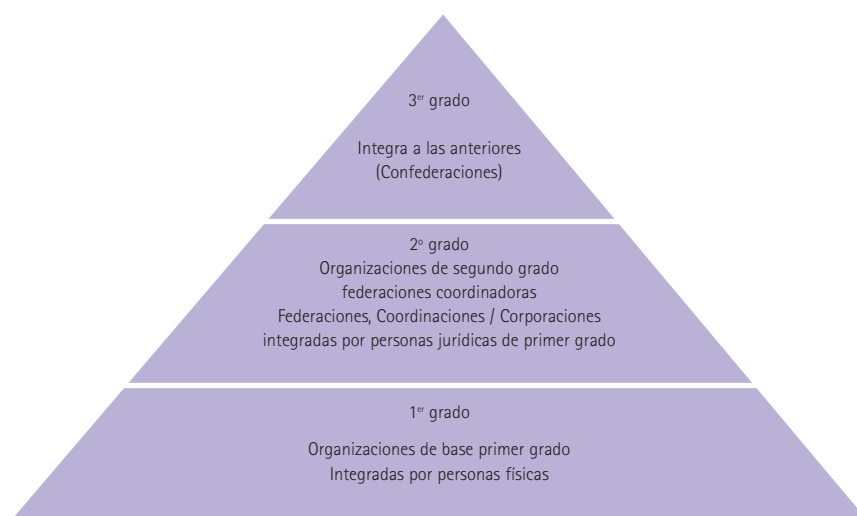
- **Personas de existencia física o de existencia visible**
- **Personas de existencia ideal o jurídicas:**
 - Personas jurídicas de **carácter público**: estado, provincias, municipios, regiones, entes autárquicos, iglesia católica, etc.
 - Personas jurídicas de **carácter privado**: sociedades civiles, comerciales, asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, etc.

Según su finalidad:

- **Con fines de lucro**: el eje central es maximizar la ganancia.
- **Sin fines de lucro**: desarrollan actividad económica que permite mejorar las condiciones de vida de sus integrantes y se sustentan en los valores de la solidaridad y la cooperación. Los resultados económicos están destinados a producir resultados sociales. Los excedentes monetarios son de propiedad de sus integrantes en proporción al esfuerzo realizado y no en función del capital aportado.

| SOCIEDADES COMERCIALES CON ÁNIMO DE LUCRO ¹⁰ | ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO CON ACTIVIDAD ECONÓMICA | ORGANIZACIONES SIN FINALIDAD DE LUCRO Y SIN ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|---|---|---|
| Sociedad Colectiva (SC) | Cooperativas | Asociaciones civiles |
| Sociedad en comandita simple y por acciones (SCA) | | Mutuales |
| Sociedad de responsabilidad limitada (SRL) Empresa individual de responsabilidad limitada | | Fundaciones |
| Sociedad anónima (SA) | | Corporaciones |

A su vez todas estas figuras pueden conformar otras entidades o integrarse a diferentes escalas y en ese caso tendremos:



Las organizaciones de segundo y tercer grado tienen un tratamiento legal, fiscal, económico, y administrativo similar a las de primer grado, con la única diferencia de que en estos casos, los socios serán personas jurídicas, y así se especificará en sus estatutos¹¹.

10. En el glosario encontrarán una definición y caracterización de cada una de estas figuras.

11. En el glosario encontrarán definición y características de estas figuras.



Según la **calidad del sujeto** que vinculan actividades productivas y/o comerciales que tienen legitimidad, pero no se convierten en una persona jurídica, por lo tanto como vimos anteriormente la responsabilidad recae sobre los asociados.

FORMAS ASOCIATIVAS QUE NO CONSTITUYEN PERSONAS JURÍDICAS

Contratos asociativos: acuerdos mediante los cuales los grupos y/o personas individuales se reúnen para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto dentro o fuera de su país; o con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de las actividades que realizan. Son alianzas por un tiempo determinado.

- Unión transitoria de empresas.
- Acuerdo de colaboración empresarial.
- Consorcios¹².

Redes: sistema abierto de articulación entre organizaciones y/o personas, que puede ser entendido como un tejido de relaciones e intercambios, que son por naturaleza dinámicos, que fijan sus propias normas de funcionamiento y se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos comunes.

Para la creación y consolidación de una red social es de vital importancia que sus integrantes sean conscientes de que son ellos quienes:

- Organizan la dinámica de funcionamiento de la red.
- Deciden sobre qué se va a trabajar y por qué.
- Autoevalúan los resultados de los mismos procesos que han gestado y desarrollado.

Las redes pueden integrar a distintos tipos de organizaciones tanto formales como informales, constituyendo una suerte de red de redes. Se trata de relaciones basadas en principios de reciprocidad y de cooperación. Por ejemplo, redes de intercambio de información, redes de intercambio de técnicas de teñido, etc., como www.redacamexca.blogspot.

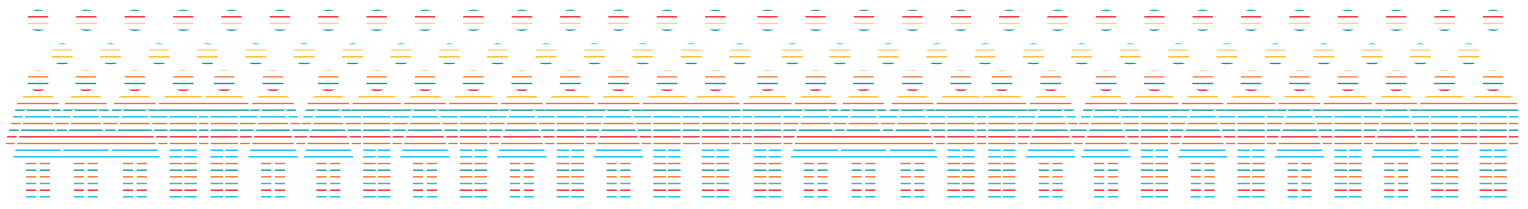
Integraciones: cadena productiva: es un proceso sistémico en el que los actores de una actividad productiva interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

Encadenamiento horizontal: organizaciones y/o personas que ocupan el mismo eslabón de la cadena productiva, de tamaño similares y que producen un mismo tipo de bienes y buscan asociarse para generar economías de escala, superiores a las que pueden lograr de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes, por ejemplo para exportar prendas de tejido para cadenas de tiendas en Europa.

Encadenamiento vertical: organizaciones y/o personas que ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de forma individual. Los encadenamientos verticales se presentan hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (desarrollo de distribuidores) por ejemplo estableciendo un acuerdo con los proveedores de lana.

Clúster: concentraciones geográficas de organizaciones y/o personas interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes. Es una concentración sectorial y geográfica de quienes producen y venden productos relacionados o complementarios (ejemplo artesanías y turismo), por lo cual tiene retos y oportunidades comunes, dando lugar a economías externas y a la creación de servicios especializados en aspectos técnicos, administrativos y financieros.

12. En el glosario encontrarán una breve descripción de cada figura.



Atribuir **personalidad jurídica** conlleva lo siguiente:

- a) Le otorga a la persona jurídica la condición de **sujeto** de derechos y obligaciones, esto es centro de aplicación de normas, diferenciándola de sus integrantes. diferenciado de sus asociados.
- b) Reconocimiento de un **patrimonio propio** de ese sujeto, diferente de los patrimonios de sus integrantes. Esta consecuencia es muy importante, pues los acreedores de la organización tienen preferencia sobre el patrimonio colectivo, evitando la "agresión" a ese patrimonio por parte de los acreedores individuales de los integrantes de la sociedad y viceversa, los acreedores sociales no pueden acceder al patrimonio de cada asociado, con las excepciones que veremos más adelante.
- c) Tienen derecho a un **nombre** que las identifica y las diferencia, domicilio propio.
- d) Tiene posibilidad de actuar en **juicio** como actora y demandada.
- e) Posee **responsabilidad** civil y penal propia.
- f) Funcionan a través de **órganos** que han de gobernar, administrar y controlar su actuación.

Aprender para transformar

En el capítulo anterior analizamos cuales eran los problemas que teníamos y las posibilidades de solución a través de la organización. Ahora hicimos un repaso de las diversas formas jurídicas existentes.

Como ejercicio les proponemos que sobre los problemas relevados hagan una lista agrupándolos, luego sobre cada tipo de problemas analicen cual es la estrategia asociativa que podría resolverlos.



A modo de ejemplo

| Problema | ¿Qué podemos hacer asociadamente? | Formas/ Figuras | ¿Con quién? |
|---|---|---|---|
| Falta de herramientas de financiamiento | Solicitar créditos Sistema de garantías Generar fondos de microcrédito | Cooperativa Asociación | Grupos Talleres familiares Artesanos individuales |
| Falta de visibilidad del sector | Campaña de difusión sobre los valores culturales de la artesanía Propuestas de políticas públicas ante las autoridades | Red Asociación Otras: cooperativa, mutuales, etc. | |
| Falta o dificultad de acceso a la materia prima o insumos | Compras conjuntas Estrategia de negociación con proveedores Acuerdos de compras Promover el desarrollo de proyectos para la protección de la materia prima | Asociación Cooperativa Integración vertical | Artesanos individuales Talleres Organizaciones Proveedores |
| Dificultades en la comercialización | Sistema conjuntos de venta Estrategia de comunicación y campañas publicitarias Espacios de comercialización | Cooperativa Asociación | Artesanos individuales Talleres Organizaciones |

Una vez elegidas las figuras hacer un listado de organizaciones conocidas a las cuales podemos recurrir en busca de información y experiencia y los organismos de asesoramiento y asistencia técnica que conocemos y fijar un plan de trabajo para los miembros del grupo, a fin de buscar la información que necesitamos para comenzar a resolver nuestros problemas de forma organizada.

Recuerden que deberán conocer no sólo lo relativo a la constitución de la persona jurídica (asociación, mutual, etc.) sino también todo lo referido a los aspectos impositivos, fiscales y lo que hace a nuestra actividad específica, por ejemplo, autorización o habilitación del lugar de producción o de ventas, etc.



III. El camino de los papeles

Partiendo de la experiencia

En este punto analizaremos los pasos que deberemos dar para formalizar nuestra organización. Iniciar este proceso, implica cumplir con los requisitos que las normas jurídicas establecen para cada una de las figuras jurídicas.

El objetivo final es el otorgamiento de la personería jurídica, que le dará status formal a la organización con base en las ideas que nuestro grupo discutió en el proceso previo.

Ideas para recordar

Iniciamos este recorrido preguntándonos: **por qué, para qué, con quién y de qué forma organizarnos**, en este apartado veremos cuáles son los pasos que debemos dar en el camino de la formalidad.

La constitución formal de una persona jurídica tiene un desarrollo similar al de las personas. Veamos los siguientes aspectos:

| | PERSONA FÍSICA | PERSONA JURÍDICA |
|---|--|---|
| Gestación y nacimiento | Dos personas, hecho biológico. En general por acuerdo mutuo basado en el afecto. | Dos o más personas, hecho de la voluntad del grupo. |
| Nacimiento formal frente a terceras personas | Inscripción ante el área del estado que tenga esa función (registro civil de las personas, parroquias, etc.). | Inscripción ante el área del estado que tenga ese rol constitutivo (dirección de personas jurídicas, registro de entidades, registro público de comercio, etc.). |
| Documento de identidad | Cédula, cartao identidad, documento nacional de identidad, credencial, etc. | Estatuto. |
| Atributos de personalidad | Nombre, domicilio, etc. Rasgos generales: ser humano. | Nombre, domicilio, patrimonio, integrantes. Rasgos generales: persona jurídica según tipo societario (cooperativa, asociación, mutual, federación, etc.). |
| Inscripción | Número de documento. | Número de matrícula o inscripción o persona jurídica. Número de registro. |
| Demostración de nuestras vidas con relación a terceros (publicidad) | Acreditación de nuestra educación, registro de nuestra emisión de votos o de nuestro estado civil, inscripción de nuestros hijos, declaración de impuestos, jubilación, etc. Salud: historia clínica. | Libros que reflejan la actividad cotidiana y/o anual (caja, inventario y balances, asociados, etc.), balance y memoria anual, declaración de impuestos, etc. Salud: legajo de la entidad donde dice si tuvimos sumarios, sanciones, etc. |
| Duración | Hecho biológico. | Hecho voluntario. En algunas legislaciones se establecen plazos, por ejemplo 99 años. |

Analizando para comprender

¿Por dónde empezar?

Como primer paso, es importante definir un plan de trabajo, por ejemplo formar una comisión promotora que tendrá la responsabilidad de buscar información, pensar y elaborar el proyecto de **estatuto**, de fijar una fecha y un lugar para realizar la **asamblea constitutiva**. Es importante conocer todas las normativas que rigen el proceso de constitución de nuestra organización que se traducirá en el estatuto o instrumento constitutivo. El mismo podrá ser elaborado por el grupo y presentado ante el organismo responsable de la tramitación, quien realizará las certificaciones correspondientes o hacerlo por instrumento público (escritura ante un escribano o notario) y luego presentarlo ante el organismo responsable.



El estatuto¹³

El estatuto es el **principal instrumento legal de la organización**, es el contrato social que rige su vida y todos sus asociados están obligados a observarlo y a cumplirlo. En él se fijan los propósitos de la entidad, las reglas de funcionamiento de sus órganos internos y los derechos y obligaciones de sus integrantes.

Los puntos más importantes:

- **Denominación de la entidad.** El nombre que tendrá la organización y por la cual se la va a conocer. Es importante tener en cuenta que, previo a decidir el nombre definitivo, en muchos países debe hacerse un trámite ante las autoridades que se denomina "reserva de nombre" y sirve para verificar que no haya otra entidad con la misma denominación y al mismo tiempo reservar el que elegimos. Por último, debe sumársele la expresión del tipo de organización de que se trata, para que las otras personas sepan con quien se están relacionando en términos de responsabilidad por ejemplo "Asociación Civil La trama", "El barro verde Cooperativa de comercialización Limitada", "Asociación Costa Rica Creativa".
- **Objetivos y propósitos.** Se deben fijar con precisión el objeto al que se va a dedicar y las tareas que se van a desplegar en función del objeto, de manera amplia ejemplo "Cooperativa para la comercialización de productos" "Asociación representativa de los artesanos de la región del nordeste, etc."
- **Los asociados.** Establecer las distintas categorías de asociados (en caso de que sea pertinente), especificando los requisitos, por ejemplo, ser artesano del rubro textil, derechos y obligaciones, mecanismos de ingreso y egreso, así como los procedimientos de sanción.
- **El domicilio.** La mención al domicilio tiene que ver con la **jurisdicción territorial** en la que va a funcionar la entidad, por ejemplo. Nuestra asociación tendrá representación en todo el territorio de República Dominicana; nuestra asociación trabajará en el Departamento de Cundinamarca, etc.
- **Los órganos de gobierno, gestión, control y representación.** En este punto se detallará su composición, reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones, duración de los cargos, causas de su cese, la forma de toma de decisión, quórum (proporción de votos favorables para que haya acuerdo).
 - La función de **gobierno** es aquella que expresa la visión estratégica y la voluntad de los miembros y por esta razón el órgano que la desempeña ocupa el nivel de más alta jerarquía. Esta función puede ejercerse a través de varias modalidades, tales como asambleas (con participación de todos los miembros), órganos directivos (con un número limitado de representantes), reuniones de tipo informal, entre otras.
 - La función de **gestión** implica ejecutar las decisiones tomadas por los órganos de gobierno y también tomar las decisiones necesarias para desarrollar las actividades cotidianas. Puede estar a cargo de una comisión, de un grupo o de individuos.
 - La función de **control** se refiere a la supervisión del cumplimiento de las decisiones adoptadas y de una adecuada gestión.
- El régimen de **administración** y **contabilidad**, así como la fecha de cierre del ejercicio económico anual.
- **El funcionamiento económico:** patrimonio inicial, aportaciones de capital ordinarias y extraordinarias, procedimiento de toma de decisión para la inversión de los recursos, modalidad de distribución de excedentes en caso de que procediese, (por ejemplo cooperativa), los recursos económicos de los que se podrá hacer uso, etc.
- Las causas de **disolución** y destino del patrimonio en tal supuesto, según las pautas legales establecidas.

La asamblea fundacional

Con el proyecto de estatuto ya listo, **producto del consenso y la construcción colectiva**, se realizará la asamblea constitutiva, que es el acto de nacimiento (fundacional) de la entidad. En la fecha, hora y lugar preestablecidos, se dará comienzo a la reunión invitando a todos los asistentes (que serán los socios fundadores) a elegir a un presidente y uno o dos secretarios (al solo efecto de conducir la asamblea y cumplimentar el acto constitutivo). Es importante tener un libro de actas donde se registrará todo lo acontecido. En esta asamblea aprobaremos el estatuto y elegiremos a las autoridades de la organización.

13. En los anexos encontrarán un modelo general.



Registro de la organización

Para que nuestra organización tenga el carácter de persona jurídica hay que inscribirla ante la autoridad responsable del otorgamiento de la personería. Para ello, el presidente, el secretario o la persona que autorizamos concurren a la oficina para solicitar la inscripción.

Otros trámites

Obtención la personería jurídica

Tras un cierto tiempo la autoridad de aplicación dictará una resolución que otorgará, finalmente, la personería jurídica a la entidad, asignándole un determinado número.

Rúbrica los libros

La rúbrica de libros es de suma importancia. Todas las organizaciones deben registrar su vida a través de libros y estos deben estar rubricados, es decir que la autoridad de aplicación avalará que esos son los libros de nuestra organización (a través de una anotación de la fecha, la organización, el tipo de libro y la cantidad de hojas): la legislación de cada país establece los tipos de libros obligatorios, en general son de:

- **Actas: de asamblea** (donde luego transcribiremos nuestra asamblea constitutiva) y **de consejo de administración** (donde registrarán sus reuniones y decisiones).
- **Registro de asociados**, donde se anotará a cada uno de los socios, la categoría a la que pertenecen, las fechas de ingreso y egreso (altas y bajas), cuotas pagas, amonestaciones, suspensiones y cesantías, con una breve indicación de la causa que motivó la sanción.
- **Inventario y balance**, en el que se incluirá la descripción exacta y completa del activo y pasivo de la entidad conforme a cada ejercicio social.
- **Caja**, donde quedarán registrados todos los ingresos y egresos, y demás movimientos de fondos, indicando en cada caso el concepto de entrada y salida.
- **Otros según cada legislación.**

Registro ante autoridad fiscal

Una vez obtenida la personería deberemos realizar las inscripciones antes las autoridades fiscales/impositivas y las referidas a la actividad específica según nos indique el régimen jurídico.

Algunas cuestiones a tener en cuenta

El estatuto como vimos contempla los aspectos generales de nuestra organización, muchas veces nuestra actividad requiere establecer con mayor grado de detalle algunos aspectos de funcionamiento. Para ello podemos recurrir a un instrumento que es el **reglamento interno**, donde podremos fijar pautas de convivencia que reflejen todas nuestras necesidades. Lo que definamos en el reglamento interno no podrá contradecir a la legislación y al estatuto y será de cumplimiento obligatorio.



Aprender para transformar

Reunidos en grupo hagamos una lectura comprensiva de las normas que regulan la forma que hemos elegido. Una vez cumplido este paso comenzaremos a diseñar el estatuto correspondiente nuestra organización. A tal fin, sigamos el orden descrito en el punto anterior y construyamos una agenda de trabajo con los pasos a dar para tramitar la personería.

Repasemos el camino:

1. Tomamos la decisión de organizarnos.

2. Elegimos entre todos una comisión promotora que realizará un borrador de estatuto.

3. El estatuto deberá tener en cuenta:

- ¿Quiénes somos? Nombre o denominación de la entidad, objetivos y propósitos.
- ¿Quiénes podemos asociarnos? Ejemplo de características: artesanos ceramistas, edad, condiciones de ingreso, condiciones de egreso, etc.
- ¿Dónde estará nuestra organización y hasta dónde puede actuar? Fijará domicilio y alcance de su actividad: local, nacional, internacional, etc.
- ¿Cómo vamos a tomar decisiones? Órganos de gobierno, gestión, control y representación.
- ¿Cómo vamos a administrarnos? Régimen de administración y contabilidad, funcionamiento económico, etc.
- ¿Qué pasa si no podemos seguir funcionando? Causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto, según las pautas legales establecidas.

4. Nos reunimos: desarrollamos la asamblea fundacional, aprobamos el estatuto y elegimos autoridades.

5. Trámites:

- Inscríbimos la organización.
- Obtenemos la personería jurídica.
- Rubricamos los libros.
- Nos inscribimos ante las autoridades fiscales/impositivas y actividad específica.
- Podemos redactar y aprobar el **reglamento interno**.



IV. Construyendo una organización

"Ninguna de las revoluciones grandes o pequeñas han logrado crear un sistema propicio para la aparición del nuevo hombre, porque este no puede surgir de una sociedad en desequilibrio, de una sociedad encaminada únicamente a la producción y el consumismo, de una sociedad que no satisface por igual las necesidades materiales como las espirituales del ser humano".

Íntimas Suculencias, Laura Esquivel

Partiendo de la experiencia

"Esta actividad conjunta en nuestra organización no empezó a funcionar de un día para otro. Se trata de una cultura de trabajo organizado, en la que se van definiendo roles y actores, no sin tropiezos. Las culturas no se instalan como quien cambia una línea de teléfono." (Olga, artesana)

"Nuestra asociación tiene ahora mayor cantidad de socios y socias productoras. Hemos debido responder a numerosos desafíos por el camino, incluyendo acciones corruptas de una de nuestras líderes, lo que nos avergonzó enormemente. Pero hemos logrado grandes avances con nuestra organización y con la calidad de nuestros productos. Nunca imaginé que llegaríamos a ser tan grandes o que recibiríamos el respeto de las autoridades y la gente de nuestro pueblo. La organización nos ha significado un reconocimiento sorprendente en la región. Podemos negociar recursos para tratar una diversidad de problemas comunitarios con diferentes entidades públicas. Hemos aprendido mucho y yo he podido transmitirlo a mi familia." (Ada, artesana)

"Hemos estado muy callados. Muchas veces dejamos que nos discriminen, que hablen mal de nosotros y nuestra actividad. Sumarnos a la red puede ayudar a que nos empoderemos y luchemos por nuestros derechos. Al estar organizado me siento con más valor, siento que mi vida vale y hago cosas que me hacen sentir bien. Por ejemplo, yo vivo en una comunidad muy pobre, donde estamos luchando por nuestra vivienda. Es algo que me he animado a hacer a partir de ver todo lo que podemos cambiar cuando nos organizamos. Al organizarnos nos animamos a muchas cosas." (José Luis, artesano)

Estas, son sólo algunas expresiones de artesanos que están transitando el camino de lo asociativo. Veremos ahora cuales son los elementos a tener en cuenta para que nuestra organización cotidianamente se fortalezca y de ese modo nos fortalezca cada uno de nosotros.

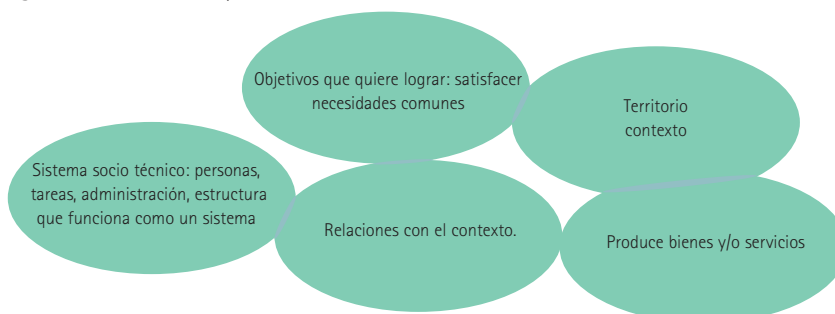
Ideas para recordar

"La organización constituye un sistema socio técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación."

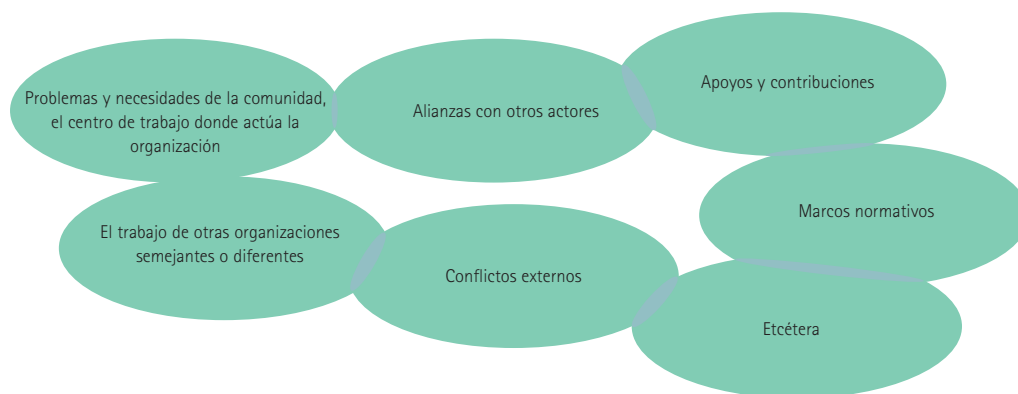
Las organizaciones son lugares de encuentros y conflictos, implican complejidad en la toma de decisiones y en ellas se manifiestan, las grandezas y miserias, las expresiones de los distintos intereses individuales y grupales, pero al mismo tiempo, son un medio para la transformación de los conflictos hacia una voluntad consensuada.



De este concepto surgen varios de sus aspectos característicos¹⁴:



Y además la organización no está sola en el mundo. Hay una realidad que la rodea, que la envuelve y que siempre está influenciando, afectando, positiva o negativamente. Esta realidad puede estar compuesta por:



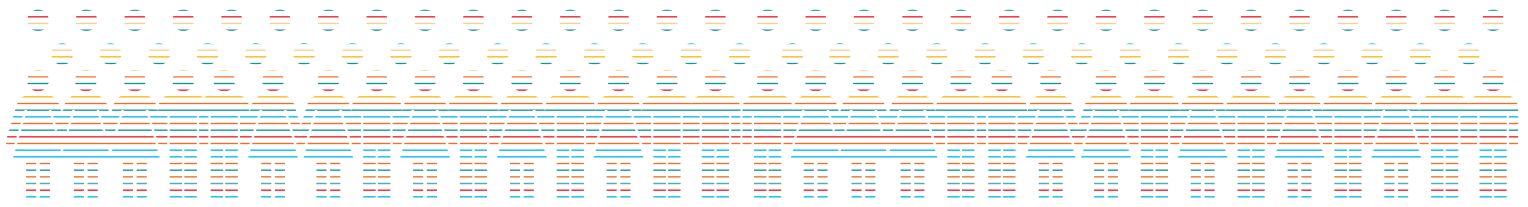
Analizando para comprender

Resolver esas contradicciones utilizando formas de participación social, procurando dar satisfacción a las necesidades materiales y espirituales del grupo, y apoyándose en procesos de formación integrales, hace que la utopía de organizarnos para cambiar nuestras condiciones de vida sea posible.

Los elementos mencionados en el concepto de organización hacen referencia a las dimensiones de la organización, que deben ser analizadas siempre en interacción unas con otras.



14. Aldo Shlemenson, *Análisis organizacional y empresa unipersonal*.



El desarrollo y análisis de proyectos lo veremos con más detalle en los próximos capítulos, a título informativo mencionaremos a continuación algunos aspectos generales.

El proyecto institucional es la **idea de la organización** que se quiere llevar adelante y que ordena a través de un **plan de acción**, los pasos para alcanzarla.

Con la formulación del proyecto institucional, la determinación del plan de acción y la elaboración de políticas, quedan definidas conductas organizacionales que luego van a influir sobre la historia y la imagen de la entidad.

Ahora bien....

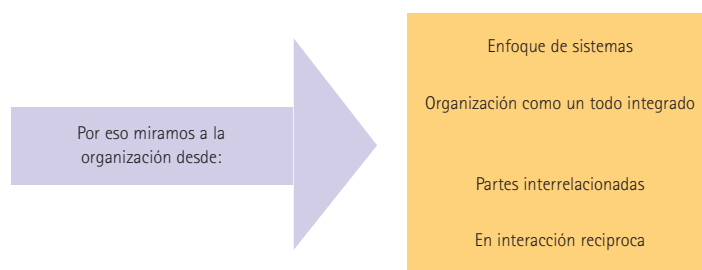
Todas las organizaciones tienen varias áreas y cada una de ellas tiene sus reglas de juego y a su vez dependen y se relacionan entre sí.

- **Ideológica:** principios, valores, normas y procedimientos. Contribuye a la unión.
- **Energética:** son las ganas puestas en el proyecto.
- **Jurídica-legal:** es el que organiza el espacio, tiempos, límites, quién hace qué, quién es responsable de qué.
- **Económica productiva:** es el que define cómo se organiza el trabajo y los recursos, coordinación de actividades, descripción de puestos de trabajo, etc.

Cada área tiene sistemas de gestión: control, planificación, información, comunicación, formación, selección, evaluación, etc. Las estructuras y los sistemas funcionan como el esqueleto de la organización, **"la sostienen"**.

Sobre cada área influyen: el entorno, los cambios económicos, sociales, culturales, los recursos naturales disponibles, la disponibilidad de recursos financieros, las vías y medios de transportes, las comunicaciones, la administración pública con sus políticas, programas, leyes, impuestos, etc.

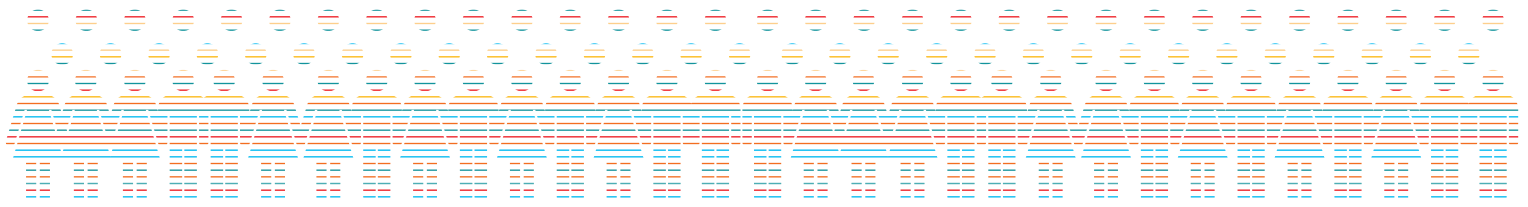
En cada área se viven procesos: los conflictos de poder, de participación, dificultades en la comunicación, los sistemas informales, etc.



Integración psicosocial / Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son un fenómeno condicionado por factores sociales y psicológicos. Depende de cómo las personas se perciben mutuamente. "La buena impresión" aparece como un elemento que facilita la comunicación y la misma se integra por un conjunto de rasgos que exteriorizan la personalidad individual; aspecto, comportamiento, giros del lenguaje, etc.

En el seno de las organizaciones, en la que se asignan determinadas funciones es importante generar un clima de colaboración y el respeto de los roles establecidos.



A veces, una actitud favorable por parte de uno puede encontrarse con la no aceptación por parte de otro u otros. Esta aceptación depende, no solo del comportamiento del emisor sino también de la personalidad del sujeto/os receptor/es. Las particularidades personales, su experiencia, los diferentes modelos que interpreta como válidos, la autovaloración, etc., intervienen en el proceso creador de la percepción del otro.

Los factores emocionales tienen una fuerte presencia en todos nuestros comportamientos, y la armonía de las relaciones con los otros depende también de las relaciones consigo mismo.

Todos estos elementos tienen que ver con la generación de "**empatía**", que es la capacidad de una persona para comprender adecuadamente a otra y que permita la generación de un clima necesario para la fluida comunicación y el trabajo grupal. Además de ser una organización con determinados objetivos, también es una comunidad que educa, en una coexistencia armónica de lo individual y lo social.

En todo grupo humano existen los conflictos. Cuando estos se producen y, en particular los interpersonales, es necesario advertir que están actuando dos tipos de condicionantes:

- Las personalidades individuales y su forma de expresión.
- Los factores organizacionales que facilitan o retroalimentan estos conflictos.

Muchas veces ante el conflicto el único camino que se analiza es el cambio de las personas suplantándolas por otras y considerando que esto es suficiente para producir el cambio dentro de la organización. En realidad deberíamos pensar si no es necesario que las personas cambien de actitud para que transformen la realidad de las organizaciones.

¿Y la participación?

Un elemento vital para la organización es que sus integrantes sientan una pertenencia con la misma (son parte y se sienten parte) y que se traduzca en una activa participación en las distintas áreas que la componen.

Habrá que analizar el tipo de participación que existe o queremos promover, si **una participación real** en la que las personas ejercen sus derechos y responsabilidades en todos los procesos de la vida de la organización o **una participación simbólica**, formal, indirecta donde no se ejerce influencia o ésta es muy débil.

Por otra parte, existen también distintos grados de participación que implican diversos compromisos:

- **Participar teniendo información y comunicación**

Debe transparentarse la información y que esta fluya en la organización: ¿sé lo que mi organización sabe? ¿sabemos que lo que sabemos está explicitado pero no suficientemente divulgado? ¿dedicamos tiempo a informar? ¿existen resistencias al momento de compartir información? ¿existe el temor de ser cuestionado?

La buena comunicación forma un tejido entre los distintos elementos y niveles de la organización y su ausencia es generadora de conflictos, suposiciones, malos entendidos, rumores, etc.

- **Participar opinando**

Muchas veces se le quita importancia o se ve como una pérdida de tiempo tener que consultar y, esto en definitiva tiene dos consecuencias: quienes toman las decisiones sin consultar cargan con todo el peso del trabajo solitario y por otro lado se generan conductas autoritarias. También el "estado asambleario permanente" genera parálisis. El desafío es lograr un equilibrio y los mecanismos que permitan integrar opiniones y sugerencias que involucra y compromete al colectivo.



- **Participar decidiendo**

Esto requiere que exista posibilidad de renovación en los cargos, la inclusión también de mujeres y jóvenes (¡la diversidad de miradas enriquece!), que se acepten responsabilidades dentro de la organización, generando espacios o revalorizando los existentes (comisiones, grupos de trabajo, etc.) cuyas elaboraciones tengan una aplicación real dentro de la vida asociativa.

Hay que tener en cuenta que sin una práctica educativa¹⁵ profunda y continua no hay avance y progreso en el proceso participativo. Esto facilitará, sin duda, generar una interacción responsable que aprovecha las capacidades diferentes de todos sus integrantes. La necesidad de instaurar el "nosotros" como concepción es fundamental e implica un cambio cultural profundo, tanto en nuestro modo de concebir las cosas como en las relaciones con el grupo.

El sistema político

Es la forma en que se estructuran y relacionan las distintas partes para cumplir sus objetivos de trabajo. Este sistema está establecido en las normas jurídicas pero también surge espontáneamente dentro de las organizaciones en alguna de sus etapas.

Está integrado por dos subsistemas que funcionan concurrentemente:

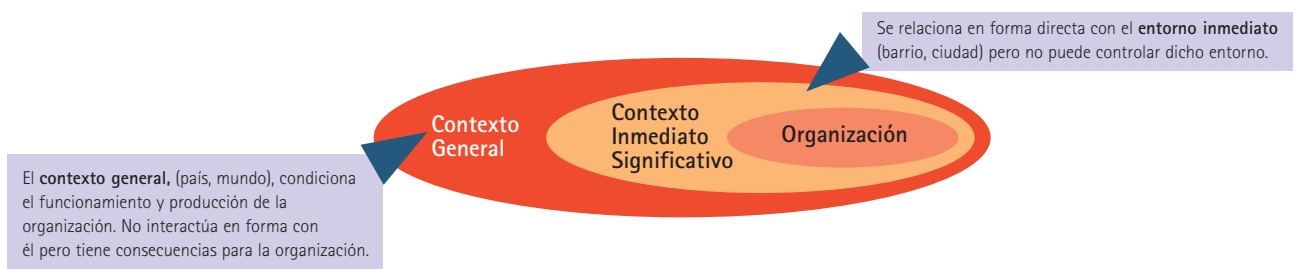
- **Autoridad:** que involucra a las funciones dirección, de distribución y coordinación de las tareas.
- **Representativo** de los asociados, organizado formalmente (sindicatura, consejo, etc.), o espontáneamente a través de la conformación de grupos de poder (que plantean algún tema o problema).

Cuando se forma una organización, los dos sistemas operan. Si la estructura de la organización es rígida y no permite que estos grupos espontáneos se expresen de alguna forma, se generan conflictos.

Si por el contrario ambos subsistemas operan sobre un esquema de autoridad y responsabilidad distribuida, eso ayudará a que los distintos grupos puedan asumir roles activos dentro de la organización y promoverá una genuina participación.

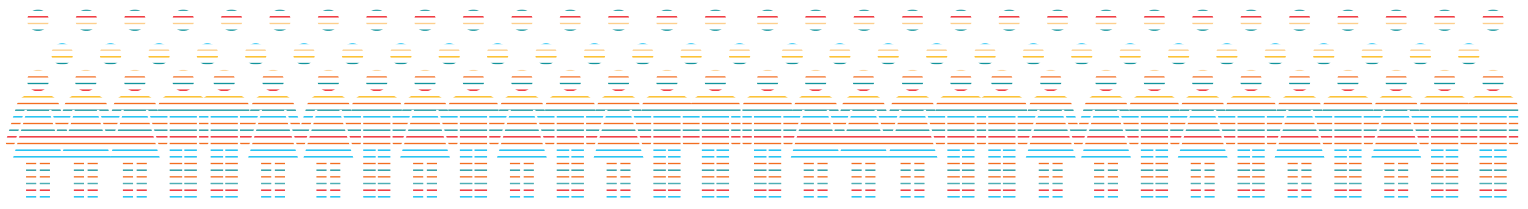
Veamos un ejemplo. En una cooperativa de artesanos se han incorporado nuevos miembros interesados en desarrollar proyectos de recuperación de técnicas antiguas, los integrantes del consejo de administración sostienen que esa actividad no tiene que ver con los objetivos de la cooperativa y sería una inversión fuera de lugar. El tema deja de tratarse en las reuniones y el grupo de artesanos al tiempo se retira de la cooperativa. Si en el ejemplo el consejo hubiese manifestado sus apreciaciones sobre las dificultades y generado un espacio de análisis de la propuesta con el mismo grupo viendo sus aspectos positivos y negativos, el resultado hubiese sido diferente.

Contexto



Extraído de "La Organización Comunitaria. Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación". Mario Robirosa. Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitaria CENOC-Secretaría de Desarrollo Social –Argentina– 1997

15. En la línea de lo planteado por Paulo Freire de abandonar la "educación bancaria" donde alguien deposita conocimientos en otro, la educación debe ser pensada como una práctica y una vivencia cotidiana.



La organización se encuentra interrelacionada con un contexto externo que la influye y sobre el que influye, donde se dan procesos de cambio constantes, contradictorios y conflictivos. Por ejemplo, la firma de un acuerdo de libre comercio entre dos países, tendrá, seguramente, impacto en la actividad de los artesanos que viven en ellos y por lo tanto también influirá en las decisiones y proyecciones de la organización que los cohesionan. Esto genera la necesidad de que aprendan a construir y gestionar en la complejidad, sustentada en un sistema de valores y principios que sean una práctica cotidiana (hacia adentro y hacia fuera de la organización) y no meramente un discurso.

Esta convivencia, en un entorno complejo, nos hace actuar bajo presión al tomar decisiones que comprometen a la organización hacia el futuro y esto, por supuesto, trae aparejado muchas veces costos sociales.

Para resolver esas crisis de crecimiento, la organización y quienes tienen la responsabilidad de estar al frente, deben desarrollar capacidades que les permitan:

- Ponerse en sintonía con las legítimas demandas de sus asociados, el entorno, los grupos de interés, de opinión, los organismos de representación, etc.
- Tener una visión centralizada y suficiente capacidad crítica sobre los alcances y las limitaciones del propio modelo de gestión.
- Invertir en el diálogo y las relaciones, para ampliar la base que sustenta la organización, no para mejorar las cifras del balance.

Aprender para transformar

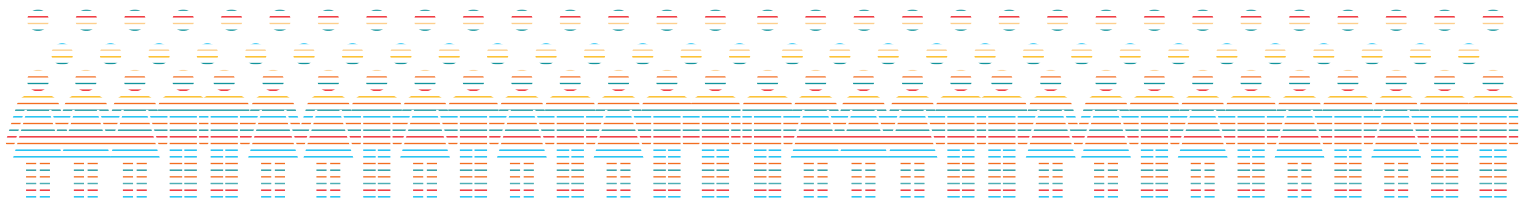
Les pedimos que lean en conjunto el cartel que les presentamos a continuación y traten de reflexionar sobre sus contenidos. ¿Qué relación guardan con los elementos que componen la organización?, ¿cómo debe ser la vida dentro de las organizaciones?, ¿cuáles son los compromisos personales y grupales que están dispuestos a llevar adelante en el marco de la misma?

Como muere una organización (cartel que preside la sala del Consejo de Administración de la Cooperativa Eléctrica de Zarate de Argentina):

- Faltando a las reuniones y asambleas.
- No llegando nunca a la hora establecida.
- Estando dispuesto a criticar y nunca a trabajar.
- No emitiendo jamás franca y leal opinión en lo que es consultado, diciendo luego que las cosas debieron hacerse de tal o cual manera.
- Sea siempre intemperante, áspero, vanidoso y lleno de amor propio para reconocer sus propios errores.
- Sembrando resentimiento entre los miembros.
- Siendo indisciplinado.
- Creyendo que solo sus compañeros tienen obligaciones, reservándose para sí todos los derechos.
- Tratando de encontrar errores en lo que hacen los otros.
- No observando la conducta debida con sus consocios, discutiendo sin ilustrar.
- Negando sistemáticamente todo esfuerzo en bien de la cooperativa.

ES MUY IMPORTANTE RETENER ESTA IDEA

Cuando una cooperativa se afianza, prospera en su economía y se desarrolla, no está enriqueciendo a nadie en particular. Beneficia por igual y sin excepciones a la comunidad que le ha dado vida.

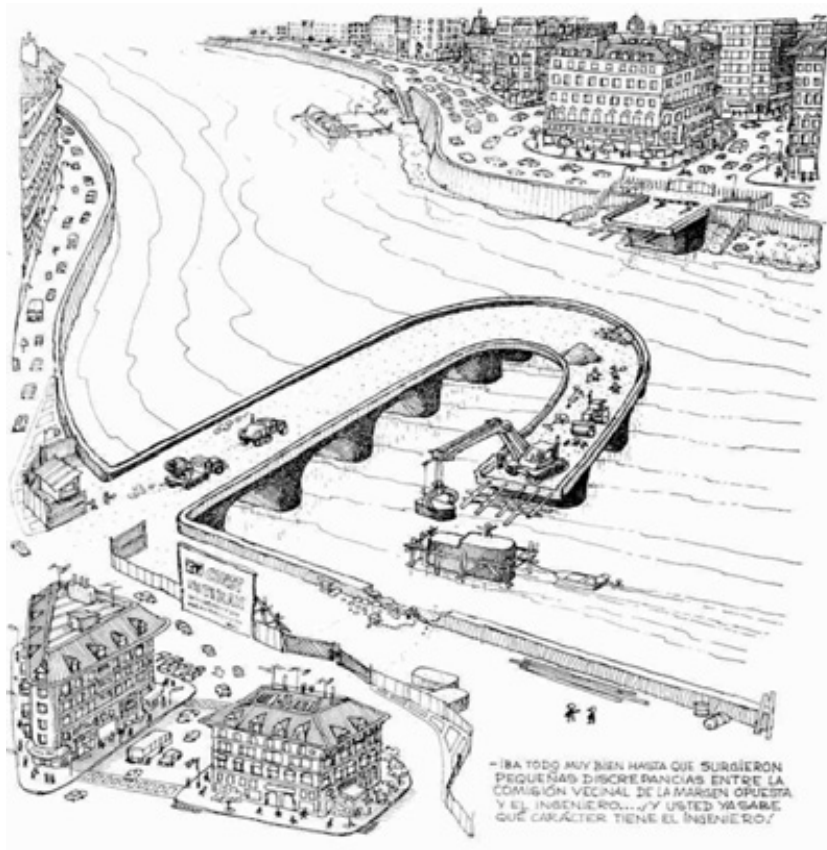


Si están iniciando el camino de organizarse deberían tener en cuenta todas estas propuestas para transformarlas en positivo y tener en cuenta que en el devenir de las entidades estas cosas suceden frecuentemente. Hacer conscientes nuestras limitaciones nos permite tener alertas puestos para que no se susciten estos episodios.

Compartimos este "sextálogo" que nos hizo llegar Ricardo del Mercado de los Artesanos de Uruguay:

- No impongan sus sueños, detecten cuales son y trabajen por ellos.
- Apelen a todos los mecanismos de consulta e intercambio de opinión pero sólo cuando sin duda sea preciso, pues hasta una buena herramienta como la asamblea se desgasta con el mal uso.
- No se establezcan pensando que el público los va a buscar, háganlo donde esté la gente.
- Sean cuidadosos con invertir en edificios ajenos: tarde o temprano deberán devolverlos y dejarán allí gran parte de sus esfuerzos.
- Colaboren con las entidades del estado en las áreas en que puedan aportar su experiencia pero mantengan su independencia a toda costa.
- Gestionen y acepten apoyos económicos para concretar los proyectos diseñados por el colectivo pero jamás a condición de abandonar los principios que los identifican.

Las organizaciones son una cuestión de gente donde no todos somos iguales, y ser diferentes produce discrepancias. Es necesario conversar y discutir para poder llegar a un acuerdo. No siempre se hará lo que uno quiere, sino lo más conveniente para todos. Desde el humor cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia.



www.taringa.net/.../887384/Dibujos-de-Quino.html
www.carreteros.org/.../imagenes/quino.jpg



Y para el futuro les dejamos un test que podrán hacerle a sus organizaciones para saber su estado de salud.

¿Necesita su organización al médico?

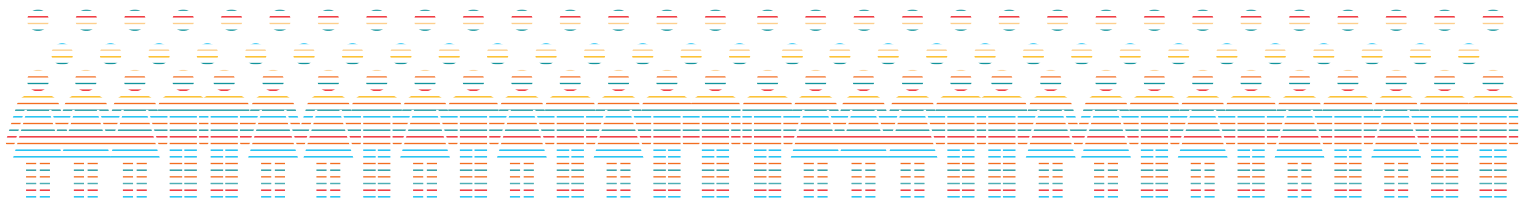
Ha tenido fiebre, convulsiones y demás, revise el grado de enfermedad de su organización, antes de que sea más grave. Marque con una X los síntomas de su organización.

Organización enfermiza

- El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la organización.
- La gente se siente sola y hay una falta de preocupación por los demás.
- La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Además habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos.
- La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, paralizada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable.
- La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al integrante de la directiva.
- El presidente de la entidad es el padre que da órdenes en la organización.
- No son importantes para la organización las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores y de los asociados.
- El presidente de la entidad controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores.
- Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización.
- Tiene un gran valor minimizar el riesgo.
- Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre los integrantes.
- El desempeño deficiente es disfrazado.
- La gente compite cuando necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre.
- Cuando hay crisis, la gente se evade o se culpa mutuamente.
- El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos.
- La ida y vuelta en la información y la formación, así como la crítica constructiva, no existen.

Organización sana

- Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos a llevarlos a cabo.
- La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano.
- La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
- Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
- Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme.
- La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante.
- El liderazgo es situacional.
- Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores.
- Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida.
- Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
- Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.



Paseo virtual

No siempre asociarse resulta sencillo, las dificultades en muchos momentos parecieran que se multiplicaran, sin embargo existen innumerables experiencias que a lo largo del tiempo han revalorizado lo importante de la organización. Les invitamos pues a realizar un paseo virtual, en ellas, podrán encontrar información, relatos del pasado y el presente y con la convicción de que es posible tejer otra realidad construyendo un nosotros. ¿Se animan a incorporar otras que conocen?

- www.mercadodelosartesanos.com.uy
- www.manos.com.uy
- www.cecosesola.blogspot.com
- www.epyca.org.ar/recursos/red_puna.pdf
- www.redoepaic.org/miembros/aaat-asociacion-de-artesanos-y-artesanas-de-tajzara-tarija/
- www.lacatalina.org/modelogestion/.../PresentacionGrupoJade.pdf
- www.artecampo.com

Capítulo II

Los primeros pasos para asociarnos

I. Condiciones previas para asociarse ¿Qué necesitamos para asociarnos?

II. Construcción colectiva de la asociación
¿Asociándonos qué es lo que buscamos y hacia dónde queremos ir?

Este capítulo tiene como propósito entregar unos elementos básicos a modo de caja de herramientas para fortalecer el proceso asociativo. En primer lugar, se ofrece una reflexión en torno a las condiciones necesarias para emprender el camino organizativo, sin las cuales sería muy difícil iniciar con éxito lo que se quiere. Antes de emprender la marcha hay que tener unos requisitos, unas mínimas capacidades que facilitan este emprendimiento colectivo. En segundo lugar, se pone a disposición las principales ideas de cómo ir estructurando y dando forma al deseo de asociarse. Entre todos se hace imprescindible responder unas preguntas claves que marcarán el derrotero de esta puesta en marcha grupal. Es preciso marcar la ruta, las metas y los criterios para el viaje.



I. Condiciones previas para asociarse ¿Qué necesitamos para asociarnos?

Partiendo de la experiencia

¿Quién no ha conocido el sol, la lluvia, un terreno, un bulto de abono, un bulto de semilla, unos labriegos, un azadón y otras herramientas del campo? Cada uno por separado no logrará una buena cosecha. Solamente la unión armónica de todos esos elementos logrará una abundante cosecha. Es lo que se llama sinergia. Y es la que también se produce cuando se juntan varias personas para constituir una asociación. Pero para ello se requiere que el sol y la lluvia se complementen, que el terreno esté debidamente adecuado, que el abono sea el apropiado, que los labriegos estén en disposición de sembrar, que los implementos y herramientas estén disponibles y no estén deteriorados. Sin estas condiciones previas es muy probable que no haya cosecha.

Ideas para recordar

Las asociaciones son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes del estado, los partidos políticos y, aún, de las empresas. De ahí que se afirme que las asociaciones son núcleos de aglutinación de la sociedad civil y permiten fortalecer el tejido social.

Las características básicas son las siguientes:

- Grupo de personas.
- Objetivos y/o actividades comunes.
- Funcionamiento democrático.
- Autonomía.
- Sin ánimo de lucro.

En relación con esta última característica es necesario aclarar que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre cada uno de los socios. Pero si se puede:

- Tener excedentes económicos al finalizar el año.
- Tener contratos laborales.
- Realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos.

Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

Es importante distinguir también entre asociaciones (de primer grado) y federaciones o coordinadoras (de segundo grado) que aglutinan a las primeras, y entre estas (de primer y segundo grado) y las confederaciones (de tercer grado) que serían las entidades formadas por la agrupación de varias federaciones o asociaciones, según el caso (ver esquema pág. 16).

También pueden surgir consorcios, uniones temporales y redes que son alianzas entre varias asociaciones para desarrollar una acción o proyecto. Por lo regular funcionan temporalmente. Las dos primeras son de carácter formal y requieren establecer un convenio y una representación legal. Las redes, por lo regular, son informales, pero se establecen de común acuerdo a través de una carta de entendimiento donde se establece el motivo y la razón de ser. Funcionan con una coordinación donde se privilegia la horizontalidad en las decisiones.

Analizando para comprender

Las condiciones previas para asociarse son un conjunto de elementos o capacidades que se requiere para emprender un proceso colectivo como es el de construir y poner en marcha una asociación. Sin ello resulta difícil o imposible. Son las siguientes:



- **En lo personal:** capacidad de emprendimiento colectivo. Decisión de unirse a otros para un proyecto común, de poner en marcha una obra colectiva y de lo que esto implica.
- **En lo técnico:** capacidad de producción específica. Conocimientos previos sobre un arte, oficio o especialidad. Algunas asociaciones de artesanos exigen, desde sus inicios, la certificación o acreditación de que sus integrantes son artesanos. Sin embargo, pueden incluirse oficios de apoyo, como por ejemplo, una asociación que incorpora desde sus inicios a aprendices que pueden jugar un papel en la naciente organización.
- **En lo cultural:** capacidad de expresión de la propia cultura y de la creatividad. Reconocimiento del valor de la identidad cultural (lo tradicional) y de la innovación cultural. Esta capacidad puede incrementarse con el paso del tiempo.
- **En lo social:** capacidad de sociabilidad y relacionamiento. Tener disponibilidad y habilidades mínimas para el diálogo, saber escuchar y poder expresar las propias ideas.
- **En lo político:** capacidades de manejo democrático de las relaciones de poder (internas a un grupo y externas) y capacidad de concertación. Conocimiento y aceptación (crítica) de las reglas democráticas y de la normatividad de un colectivo.
- **En lo ético:** capacidad de comprender la dignidad humana y los derechos y responsabilidades que como seres humanos tenemos en sociedad.

Aprender para transformar / Multiplicando aprendizajes

En el caso de que estén motivados para crear una asociación de artesanos reúnanse para conversar y discutir si tienen la capacidad de crearla y en qué condiciones están para hacerlo. Con el propósito de facilitar la conversación y reflexión tengan en cuenta, sin importar el orden, los diversos elementos que se ponen en consideración en el punto 3 anterior. Uno de los participantes recoge los aportes de todos y trata de señalar las fortalezas y debilidades en cuanto a sus capacidades. Al examinar las conclusiones deben elaborar conjuntamente una estrategia para seguir adelante.

En una segunda reunión deben poner en conocimiento las experiencias en las que han participado anteriormente. Pueden ser una o tres, máximo. Para a continuación examinar y debatir cuáles han sido exitosas o no y por qué. También se puede promover una reunión con representantes de diversas organizaciones para que les compartan sus experiencias asociativas.

Difundamos el siguiente texto: **Asamblea de la Carpintería**¹⁶:

"Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y, además, se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija; hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás, según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso, entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y lijar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos."

Organicemos una reunión, dirigida por una persona de mayor experiencia en el tema asociativo, para reflexionar sobre esta asamblea de la carpintería.

16. AGUDELO, Humberto. *Vitaminas Diarias para el Espíritu*. En: CÁCERES A., Alirio y SANDOVAL G., Betty. *Travesía: de la Violencia a la Convivencia Pacífica*. Bogotá: Fundación Servicio Colombiano de Comunicación (Hoy Servicio Colombiano de Desarrollo Social -SERCOLDES) y Manos Unidas, 2004, p 114.



II. Construcción colectiva de la asociación

Partiendo de la experiencia

En no pocas ocasiones cuando queremos formar un grupo, creemos que tenemos los mismos intereses, deseos y expectativas, nos damos a una doble tarea: buscar un modelo de estatutos para legalizar esta empresa social y a la vez iniciar una serie de tareas bajo el liderazgo de una persona o de unos pocos que creen tener las ideas claras. A veces "suena la flauta" y todos nos encaminamos poco a poco hacia unas metas con una unidad envidiable.

En realidad esta experiencia es una excepción. La mayoría de las veces, antes de empezar a caminar vienen las desavenencias, las discusiones y los conflictos. Unos quieren una cosa y otros, algo diferente. Para unos lo primero son los estatutos, pero para otros lo primordial es la acción. Hay quienes buscan unos resultados a toda costa, y otros desean discutir las acciones que pueden hacerse. Los más pragmáticos desean saber dónde se van conseguir los recursos y tener organizadas las finanzas, pero los que ven el horizonte piensan que los sueños debe alcanzarse con el trabajo y compromiso transparente de todos.

Cuando "suena la flauta" los logros alcanzados puede durar un tiempo limitado, porque después empiezan a surgir muchos interrogantes: ¿hacia dónde vamos realmente? ¿cuál es el sentido de lo que queremos y hasta donde podemos llegar? ¿qué es lo que sostiene el esfuerzo de la obra colectiva? cuando surgen los conflictos, si no se resuelven, todo se va a pique y se afianza el desánimo lo que produce aislamiento, divisiones, rencores entre unos y otros.

Pensemos cuándo nos ha pasado eso. ¿Cuál ha sido nuestra actitud? ¿Qué hemos hecho? ¿Cómo hemos resuelto estas dudas y problemas?

Para resolver algunos de estos interrogantes puede haber varios caminos. En esta ocasión presentamos una opción. Empezamos por unas ideas básicas de cómo armar una organización y cómo fortalecerla, lo que nos señala el camino de solución a varias inquietudes. Este camino se basa en varias preguntas:

- ¿Por qué nos hemos reunido para organizarnos?
- ¿Qué es lo queremos y buscamos?
- ¿Hacia dónde queremos avanzar? ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos para hacer esto posible?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Estamos todos de acuerdo en las respuestas que hemos dado a los anteriores interrogantes?

Responder a este conjunto de inquietudes es lo que se conoce como la planeación estratégica de una organización. Por supuesto que esto no nos protege de futuros conflictos ni dudas, pero es un buen comienzo para empezar a organizarnos, además, tener en cuenta las condiciones previas para asociarnos, es empezar con paso firme y buena letra.

Ideas para recordar

La estructura básica de toda asociación, que debe construirse colectivamente, está en la definición de su misión, visión, objetivos, valores, y estrategias. En los estatutos deben ir claramente definidas la misión y los objetivos. Los otros elementos se explicitan en los planes o acciones de la asociación. ¿Qué significan cada uno de estos términos? Respondamos en el siguiente punto.



Analizando para comprender

Misión

La misión es lo que define a la asociación, lo que le marca su naturaleza y sentido último. Responde a la pregunta ¿por qué nos hemos asociado?

Objetivos comunes

Los objetivos son los propósitos o fines que asume colectivamente la asociación. Depende de la **misión** de la asociación. Responden a la pregunta ¿para qué nos asociamos?

Se pueden redactar como los enunciados de un estado deseado hacia el cual la asociación y sus planes están dirigidos. Es importante formularlos en términos de cambio en la situación actual. Por lo general su redacción se hace con verbos.

La importancia de tener claros los objetivos desde un inicio es que determinan la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes, resultados y productos de un proyecto o un plan de la asociación.

Visión

La visión es aquello que la asociación aspira ser o alcanzar en un tiempo determinado. Por lo regular la visión se define en quinquenios o decenios. Responde a la pregunta ¿hacia dónde vamos?

Cuando hacemos un plan concreto (anual, por ejemplo) o redactamos un proyecto específico, acostumbramos a poner resultados y metas. Estas son los resultados cuantitativos esperados de una acción. Deben responder a la **visión**, estar orientados a que contribuyan a ella. De lo contrario estaríamos apuntando a diestra y siniestra y correremos el riesgo de que la visión sea una frase bonita llena de buenas intenciones.

Valores

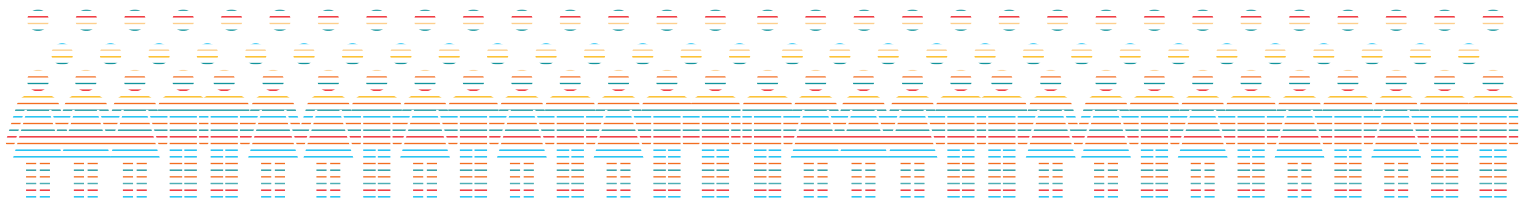
Los valores son el acuerdo de un grupo social sobre lo que se concibe como justo, bueno o deseable. Regulan el comportamiento de las y los asociados. En este sentido, se puede afirmar que los valores son los parámetros éticos de comportamiento que las sociedades definen para regular las actuaciones individuales y colectivas.

Un filósofo ha enseñado que: "Obra de tal modo que trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, nunca meramente como un medio, sino que, en todo momento, la trates también como a un fin"¹⁷. En este orden de ideas, los valores se fundamentan en **la dignidad incondicionada de todo ser humano**. Por tanto, son aquellos principios éticos que van a regir la asociación. Los valores responden, entonces, a la pregunta ¿cómo queremos comportarnos al interior de la asociación y en la relación con las demás personas y organizaciones?

Estrategias

Son la combinación de medios y métodos de acción que permiten organizar y dirigir las **actividades** de una asociación y sus proyectos para el logro de los resultados y metas deseadas y así alcanzar la visión de manera congruente con la misión. En este orden de ideas, **las actividades**, organizadas en un cronograma, son el conjunto de acciones más importantes que permiten

17. KANT, E. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*.



conseguir o alcanzar los resultados y metas propuestas y que son organizadas a través de las estrategias. Estas responden a la pregunta ¿cómo vamos a hacer lo que queremos? Por lo regular, las estrategias y actividades se incorporan como elementos sustantivos a los planes de acción de la asociación.

Aprender para transformar

En nuestra organización, hagamos una reunión informal con los socios que deseen participar, y revisemos lo que es nuestra organización. Si tenemos redactada una misión, objetivos y visión, revisemos estos textos a la luz de los cambios externos que se han producido o del contexto en el que actualmente se vive. Para este ejercicio contemos con los nuevos socios que se han adherido. Intentemos formular, con los aportes de todos y teniendo como referentes la misión, objetivos y visión anteriores de la asociación, lo que hoy entendemos por los mismos. Si no tenemos establecida una misión, objetivos y visión, redactémoslos y pongámoslos a discusión más amplia.

Hagamos un ejercicio: de las asociaciones de diversa índole que conozcamos, busquemos cuál es su misión, objetivos y visión. Entre todos hagamos un análisis y discutamos si lo que se dice es claro y responde a la realidad.

Capítulo III

Herramientas de gestión para las organizaciones

I. Herramientas para la calidad:
protocolos y reuniones

II. Medición, análisis y mejora de resultados

III. Control de costes y rentabilidad: plan de
tesorería y precio de hora

En este capítulo se incidirá tanto en la gestión del taller, como de la asociación, entendiendo que, toda mejora que se realice en el taller, permitirá al artesano estar en mejores condiciones para asociarse y participar activamente en su organización.



I. Herramientas para la calidad: protocolos y reuniones

Partiendo de la experiencia

Soledad es una artesana, propietaria de un pequeño taller textil en el que trabajan 4 personas, con distinta dedicación de tiempo, cubriendo un horario completo de dos personas. Son 4 mujeres, y tienen una condición que se cumple a rajatabla, conciliar la vida laboral y familiar, es decir los horarios se acomodan según las necesidades familiares de cada una en cada momento.

En el año 2006, inicia un proceso de **mejora en la gestión** de su taller y de la asociación a la que pertenece. En aquel momento Soledad formaba parte de la junta directiva de su asociación. Por tanto, ella ha iniciado este proceso en dos organizaciones muy diferentes, en dónde su implicación personal era muy distinta.

Ideas para recordar

La **reunión** es la discusión entre varias personas para analizar los diferentes aspectos de un tema.

Esta herramienta se utiliza poquísimo entre los miembros de los talleres y muy utilizada en las asociaciones. Si convocamos una reunión debemos cuidar su preparación de manera que sea una herramienta de trabajo útil y no que, a la larga, sea un tiempo perdido.

Beneficios:

- Se analizan y estructuran las estrategias de la organización.
- Las personas comparten la información.
- Se toman las decisiones de manera conjunta.

Un **protocolo** de actuación es una síntesis que reorganiza, ordena y jerarquiza todas las tareas necesarias para realizar un proceso de trabajo. Es imprescindible que esté por escrito y esté muy accesible para que todas las personas de la organización puedan consultarlo. Debe ser releído periódicamente por el equipo para evitar que se retomen rutinas antiguas.

Beneficios:

- Se analizan y estructuran en su integridad los procesos de trabajo.
- Las personas conocen los pequeños recovecos que tiene ese proceso.
- Todo el grupo entiende el proceso de trabajo.

La reunión

| LAS REUNIONES | Cuestionario: SÍ-NO |
|---|---------------------|
| ¿Tenemos una cultura favorable hacia las reuniones? | |
| ¿Hay historias de fracasos? | |
| MÉTODO | |
| Tema (complejo, árido) | |
| ¿Se realizan análisis previos? | |
| ¿Se perciben los avances? | |



LAS REUNIONES

Cuestionario: SÍ-NO

Convocatoria

- ¿Se realiza convocatoria?
- ¿Si se realiza, se hace formalmente?
- ¿Se cumple la convocatoria?

Gestión del tiempo

- ¿Pensamos en la duración de la reunión?
- ¿Se realiza una distribución previa de tiempos?
- ¿Elegimos la hora más adecuada?

Orden del día

- ¿Hay listado de temas?
- ¿Se diseña el orden del día?

Seguimiento

- ¿Se distribuyen los trabajos?
- ¿Se distribuyen "correctamente" los trabajos?
- ¿Se establecen responsables?
- ¿Se marcan plazos?
- ¿Se documenta el seguimiento?

Planteamiento y comunicación de objetivos

- ¿Hay evaluación de objetivos?
- ¿Se conocen?
- ¿Se comparten?
- ¿Se explicitan?
- ¿Es la reunión la vía adecuada?

PERSONAS

Facilitador/animador (persona no involucrada personalmente con la organización que por solvencia o profesión sea escuchada y respetada por todos)

- ¿Tenemos un facilitador?
- ¿Le gusta su función?
- ¿Tiene buena relación con los participantes?
- ¿Es competente?
- ¿Domina temas pedagógicos?
- ¿Tiene habilidades de comunicación?
- ¿Tiene dominio de los nervios?
- ¿Sabe manejar conflictos?
- ¿Prepara la reunión?

Participantes

- ¿Son los adecuados?
- ¿Asisten?
- No asisten ¿por falta de interés?
- No asisten ¿por falta de tiempo?
- ¿Preparan el tema?
- No lo preparan ¿por falta de interés?



LAS REUNIONES

Cuestionario: SÍ-NO

- No lo preparan ¿por falta de tiempo?
- ¿Actitudes o roles negativos?
- ¿Hay malas relaciones personales?
- ¿No quieren participar?
- Charlatanes
- "Dinamitadores" (que introducen "dinamita")
- Discutidores
- Intereses contrapuestos
- Sabelotodo

AMBIENTE

- ¿Hay interrupciones por visitas?
- ¿Hay interrupciones por llamadas telefónicas?
- ¿La iluminación, es suficiente/adecuada?
- ¿Es un lugar agradable?
- ¿Temperatura adecuada?
- ¿Hay ruidos externos?
- ¿Hay malos olores?

DOCUMENTACIÓN

Documentación para los participantes

- ¿Se entrega documentación a los participantes?
- ¿Es adecuado el momento de la entrega?
- ¿Es suficiente?
- ¿Es clara?

Documentación soporte para el facilitador/coordinador

- ¿Hay una documentación especial?
- ¿Es una documentación para poder ver en grupo?
(Paneles, transparencias, diapositivas, power point)
- ¿Está diseñada con claridad? (tamaño de letra, gráficos, colores)

Acta

- ¿Se realiza?
- ¿Se hace bien?
- ¿Se entrega puntualmente?

Convocatoria

- ¿Se realiza?
- ¿Se entrega en plazo?
- ¿El medio de comunicación es el adecuado?
- ¿Se establece el objetivo?



INFRAESTRUCTURA

Proyector, ordenador, video, TV, proyector de transparencias

- ¿Hay enchufes disponibles?
- ¿Se controla el funcionamiento de los aparatos que vamos a utilizar?
- ¿Se ha testado previamente el funcionamiento de los aparatos?
- ¿Se han configurado previamente?
- ¿Existen superficies de proyección?

Pizarra

- ¿Es adecuado el tamaño de la pizarra al tamaño del grupo?
- ¿Tenemos tizas/rotuladores en buen uso?
- ¿Tenemos borrador?

Sala, lugar

- ¿Tiene buen tamaño el lugar de la reunión?
- ¿Cómo realizamos la disposición de los participantes?
- ¿Qué necesitamos? mesas, sillas, etc.

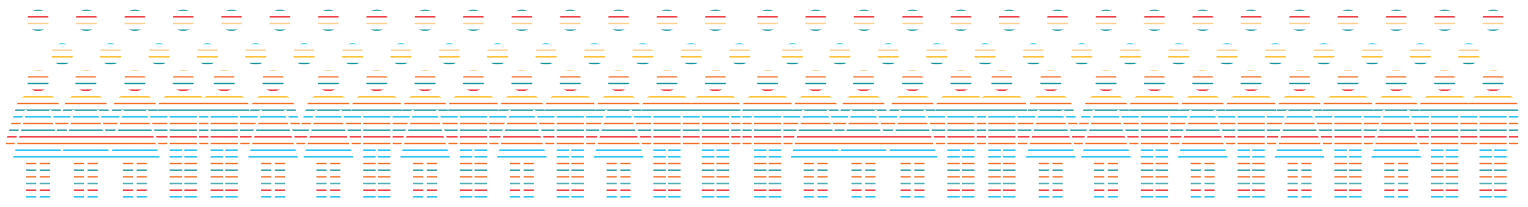
Los protocolos

Su estructura debe ser ágil y concreta. Podemos establecer varias fases en la elaboración de un protocolo:

- **Preparación:** concluye cuando se tiene una estructura definida y un conjunto amplio de conocimientos sobre el tema a protocolizar. Puede realizarse por todo el grupo, o delegarlo en una o varias personas del equipo. Es importante tener en cuenta los comentarios de las personas no involucradas en ese proceso.
- **Elaboración:** consiste en redactar un documento con todos los datos y conocimientos recogidos anteriormente. Obtendremos entonces un documento provisional del protocolo.
- **Análisis crítico:** someteremos a ese documento a la discusión y crítica de los usuarios a los que afectará, tras los cual modificaremos el documento de forma definitiva hasta adaptarlo a este análisis.
- **Difusión e implantación:** toda la organización debe conocer el documento y comenzará a utilizarse. Deberán estar marcados los plazos y los responsables.
- **Evaluación:** tras el período estipulado de prueba y tras recoger sugerencias el equipo que lo elaboró realizará un nuevo análisis crítico, y elaborará el documento definitivo.
- **Controles periódicos:** es importante que con la frecuencia que hayamos establecido, controlemos su seguimiento, evitando que se vuelva a costumbres anteriores.

Buenas prácticas:

- Reflejando claramente al responsable de cada tarea y el plazo estimado para realizarla.
- Realizando los compromisos asumidos en la reunión o el protocolo.



Aprender para transformar

1. Vamos a realizar con el grupo en que estemos trabajando, bien en el taller, bien en una organización, el siguiente ejercicio:
Individualmente pensemos que tenemos que organizar una reunión cuyo objetivo es establecer un protocolo de actuación de un pequeño proceso de trabajo, por ejemplo, cómo se han de atender las llamadas telefónicas. Preparemos la reunión y elaboremos la convocatoria.
2. Reunido el grupo veamos cómo hemos ido pensando la reunión y analicemos las causas de nuestras diferencias.
3. Realicemos la reunión y elaboremos el protocolo.
4. Confeccionemos el acta de la reunión.
5. Comprobemos el antes, durante y después de la reunión.



II. Medición, análisis y mejora de resultados

Partiendo de la experiencia

La mejora en la gestión implica una evaluación del presente para poder planificar el futuro. Es decir este proceso se estaba acercando al concepto de calidad total en la gestión de las organizaciones, es decir el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas en un proceso de mejora continua.

Ideas para recordar

La gestión en calidad enfatiza en la comprensión de la variación y en la importancia de la medición. Es decir, buscar parámetros que nos permitan medir y así obtener un número, herramienta básica, para luego poder comparar.

Para ello se establecieron los siguientes instrumentos de trabajo:

- Preguntas para la reflexión.
- Indicadores específicos, conceptos y números.

Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Deben ser precisos.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Debe ser un proceso fácil y sencillo.
- El proceso de definición de indicadores, requiere que se precise:

- Qué medir.
- Para qué medir.
- Cómo medir.
- Cuándo medir.
- Fuente de la medición y responsable.

- Hojas de resultados, por períodos establecidos de tiempo.
- Visualización de la evolución de los indicadores: representaciones gráficas.

*Los resultados son fruto del trabajo de TODOS.
Se pueden y se DEBEN compartir con todo el equipo.*

Si el resultado no es el esperado: crear una hoja de seguimiento del problema, que establecerá:

- Acciones de mejora.
- Responsables.
- Plazos.
- Seguimiento y control.

Conviene hacer evaluaciones anuales.



Analizando para comprender

Medida y análisis de la satisfacción del cliente¹⁸

Preguntas:

En el taller

- ¿Quién es?
- ¿Cómo es su tipo de vida?
- ¿Qué busca?
- ¿Qué capacidad de compra tiene?
- ...

En la asociación

- ¿Cómo es el taller?
- ¿Qué produce?
- ¿Qué capacidad de producción tiene?
- ¿Qué expectativas tiene?
- ...

*En el taller es MUY PELIGROSO tener dependencia absoluta de un cliente.
En una asociación es MUY PELIGROSO tener dependencia absoluta de un asociado.*

Identifique las razones:

- Por la exigencia de un cliente.
- Por cercanía.
- Por comodidad.
- Por la fuerza de la costumbre.
- Por un compromiso del pasado.
- ...
- Control de la gestión de la asociación por parte de un asociado.
 - Por su disponibilidad.
 - Por su autoritarismo.
 - Por sus intereses personales.
 - Por dejadez y comodidad del resto de asociados.
 - ...

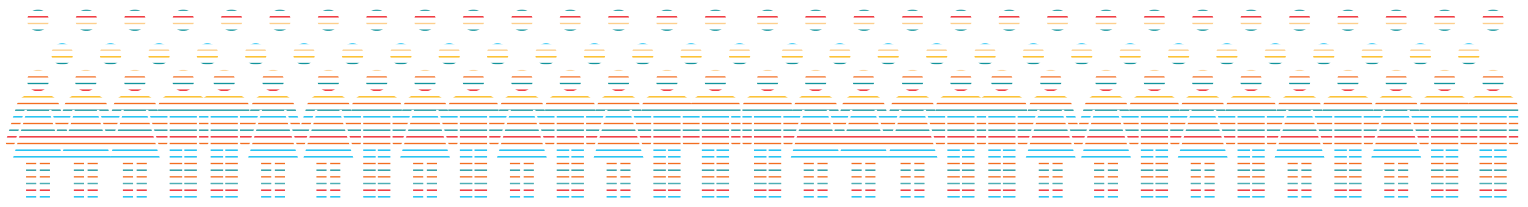
Encuentre alternativas factibles.

Medida y análisis de la satisfacción del cliente/asociado

Indicadores:

- Pedidos captados / Ofertas emitidas.
- Facturación a clientes nuevos / Facturación total.
- Número de clientes del perfil A / Número total de clientes.
- Número de clientes del perfil B / Número total de clientes.
- Número de actividades realizadas en la organización.
- ...
- Actividad A/ número de asociados participantes.
- Número de reuniones.
- Asistentes a las reuniones/ asociados totales.
- Reunión de gestión / número de participantes.
- Reunión de comercialización/ número de participantes.
- Reunión de formación / número de participantes.
- ...

¹⁸ Hay que recordar que en una asociación u organización los asociados son clientes.



Medida y análisis de nuestra satisfacción con el proveedor

Preguntas:

- ¿Qué comprar?
- ¿Cuándo y cuánto comprar?
- ¿A quién comprar?
- ...

Es PELIGROSO tener dependencia absoluta de un solo proveedor.

Identifique las razones:

- Monopolio de un proveedor sobre un determinado producto.
- La fuerza de la costumbre.
- La cercanía.
- Un compromiso del pasado.
- La exigencia de un cliente importante.
- La resistencia al cambio.
- Poca transparencia del mercado.
- ...

Encuentre alternativas factibles.

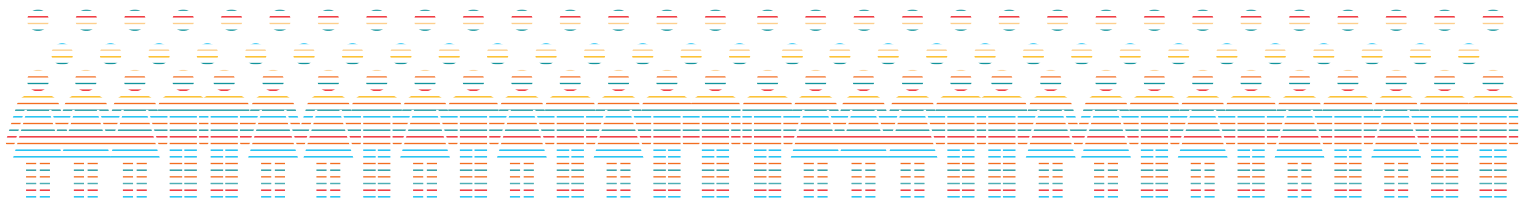
Indicadores:

- Listado de principales proveedores.
- Volumen de compras o servicios.
- Calidad del producto o servicio suministrado. Evaluación: bueno, aceptable, malo.
- Precio de compra o servicio.
- Cumplimiento de los plazos de entrega. Evaluación: bueno, aceptable, malo.
- Capacidad de la organización para negociar con él.
- Distancia y comunicaciones.
- Trato personal, confianza.
- ...

Medida y análisis de la satisfacción del personal

Preguntas:

- ¿Existe un buen ambiente?
- ¿Se llega contento al puesto de trabajo? ¿Son habituales las sonrisas y las risas?
- ¿Conocemos la realidad personal de las personas que trabajan con nosotros?
- ¿Incentivamos la formación?
- ¿Incentivamos la comunicación?
- ...



Indicadores:

- Número de problemas recogidos y número de problemas resueltos.
- Ausentismo.
- Horas no trabajadas por bajas médicas / horas totales.
- Rotación.
- Personas que han causado bajas / número total de trabajadores.
- Horas de formación / horas total de trabajo.
- ...

Medición, análisis y mejora de resultados económicos

Preguntas:

En la asociación:

- ¿Cómo es la financiación de nuestra organización?
- ¿Tenemos diversificados nuestros ingresos?
- ¿Dependemos únicamente de subvenciones?
- ¿Tenemos capacidad de mantenernos sin subvenciones o ayudas públicas?
- ...

Indicadores:

- Productos terminados / ventas totales.
- Servicios defectuosos / ventas totales.
- En proceso de producción / productos almacenados.
- Ventas año actual / ventas año anterior.
- Ventas año actual / número de clientes.
- ...

Medida y análisis de la satisfacción de la seguridad

Preguntas:

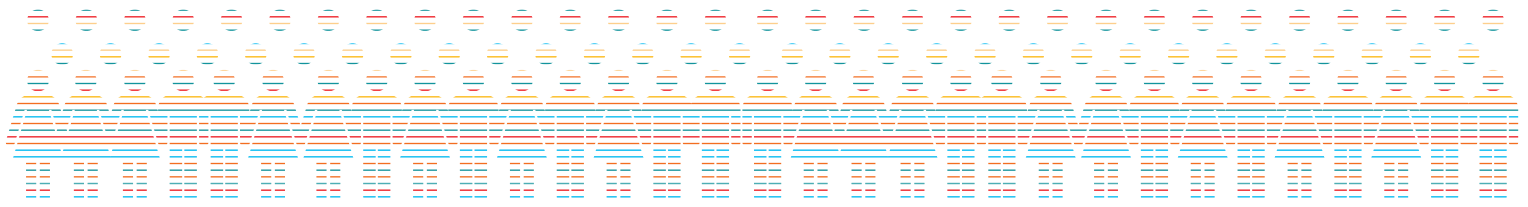
¿Analizamos nuestra calidad de vida?
¿Conocemos nuestras enfermedades laborales? ¿Tomamos medidas preventivas?
¿Utilizamos protectores personales (máscaras, guantes...)?

- ...

Indicadores:

Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Accidentalidad.
Trabajadores accidentados / trabajadores totales.
Número de accidentes en un período de tiempo.

- ...



Medida y análisis de la satisfacción del impacto medioambiental

Preguntas

En el taller:

- ¿Hacemos un estudio previo a la instalación de un taller?
- ¿Qué vertidos produce, dónde van y cuál es su composición?
- ¿Qué emisiones atmosféricas produce y cuál es su composición?
- ¿Qué residuos produce?
 - ¿Son tóxicos?
 - ¿Son peligrosos?
 - ¿Cómo se gestionan?
- ¿Son materias primas sostenibles?
- ¿Qué otros impactos tenemos en el medio ambiente?
- ...

En la asociación:

- ¿Tomamos medidas en favor del medioambiente?
- ¿Fomentamos entre nuestros asociados los temas medioambientales?
- ¿Organizamos charlas, cursos, etc. para la sensibilización y el conocimiento de los problemas y soluciones medioambientales?
- ...

Indicadores:

- Consumo energético, gráficos suministrados por las empresas.
- Tablas de consumo de materiales.
- Tablas de generación de residuos.
- ...

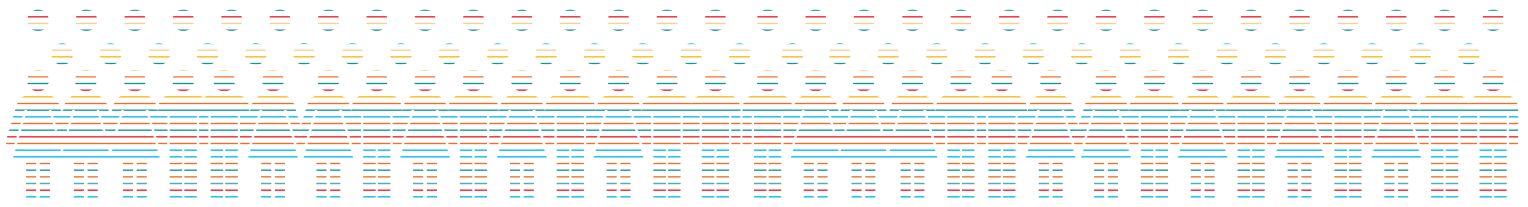
Medida y análisis del control de calidad

Preguntas:

- ¿Tenemos una hoja de control de calidad?
- ¿Sabemos cuál es nuestra capacidad de producción?
- ¿Somos capaces de decir "NO" si no podemos cumplir un compromiso?
- ¿Realizamos encuestas de satisfacción entre los asociados?
- ...

Indicadores:

- Número de reclamaciones.
- Ordenes de trabajo/fallos ocurridos.
- Reclamaciones de clientes/total de pedidos realizados.
- ...



Herramienta para el control y la mejora: inventario (listado de objetos hechos con orden):

Es obligatorio-conveniente, hacerlo por lo menos una vez al año.

- De materias primas.
- De productos en proceso de producción.
- De productos terminados.
- De utillaje.
- Análisis de la variación de existencias (+ / -).

Aprender para transformar

Trabajando en equipo, hemos de buscar tres indicadores que nos aporte una información muy valiosa de nuestra organización.

Pensemos qué temas nos interesan analizar:

- ¿Qué preguntas nos acercarán al tema?
- ¿Cuáles nos aportan la información más valiosa para la mejora de nuestra estructura?

Busquemos los indicadores que mejor reflejen esa información y que podamos comparar en el tiempo.



III. Control de costes y rentabilidad: plan de tesorería y precio de hora

Está claro que en general no somos expertos en contabilidad, sin embargo, tenemos que enfrentarnos a los temas económicos de nuestras organizaciones. Para ello vamos a tener en cuenta algunos conceptos muy básicos que nos ayudarán a realizar esta tarea. Muchas veces tendremos contratados a personas especializadas en los temas económicos, pero aún así hay cosas que debemos controlar nosotros mismos, aunque sólo sea para considerar y supervisar la gestión económica. Si pensamos que no somos capaces de obtener estos datos, exijamos a nuestros contables o contadores que nos proporcionen esa información para que nosotros podamos entender y controlar estos conceptos básicos.

Partiendo de la experiencia

Avanzar en la calidad de la gestión, condujo al análisis de los resultados económicos, **compartiendo** la información entre todos los miembros del taller y de la asociación.

Compartir la información es imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organización.

La gestión económica se realizaba de manera diferente en las dos organizaciones de implantación. Soledad llevaba personalmente la gestión económica de su taller. En la asociación la contabilidad la realizaba una empresa siendo Soledad la encargada de dirigir la organización contable por proyectos y subvenciones.

Ideas para recordar

En un campo tan grande como es la contabilidad, nos acercaremos solamente a dos ideas, en las que vamos a profundizar un poco:

- A. Diferencia entre **liquidez y rentabilidad**.
- B. Cálculo del **precio por hora**.

A. Empezaremos con los binomios **ingresos/cobros** y **gasto/pagos**, que a veces los asimilamos en nuestro lenguaje común, pero que son totalmente distintos económicamente hablando:

- **INGRESOS:** ventas y otras entradas que pueda realizar la empresa.
- **COBROS:** entradas de dinero en las cuentas de la empresa.
- **GASTOS:** compras y otros gastos necesarios para la actividad.
- **PAGOS:** salidas de dinero de las cuentas de la empresa.

Ingresos y gastos nos lleva a la cuenta de resultados o **cuenta de pérdidas y ganancias**, es decir **RENTABILIDAD**.
Cobros y pagos nos lleva al plan de tesorería, es decir **LIQUIDEZ**.

B. Para calcular el **precio por hora** tendremos que conocer:

- **Gastos anuales** que tiene nuestra organización en aquellos momentos que no tiene actividad. Es decir, los gastos a los que tendremos que hacer frente trabajemos o no.
- Cuántas **horas al año** se trabaja en nuestra organización.

Analizando para comprender

Comenzando por la primera idea indicada, vamos a establecer la diferencia entre **RENTABILIDAD** y **LIQUIDEZ**.



Rentabilidad

RENTABILIDAD = CUENTA DE RESULTADOS O CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Usualmente existen pequeñas diferencias conceptuales entre coste/costo y gasto aunque pudieran parecer sinónimos y que realmente se usen como tal:

En general se entiende por **gasto** al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.

A diferencia de los gastos, los **costes o costos**, generarán probablemente un ingreso en el futuro al ser transformados y vendidos como producto terminado

Ingresos

- Ventas realizadas (facturación).
- Ingresos financieros.
- Ingresos extraordinarios.

Gastos

Los gastos los dividiremos en fijos (independientes de la actividad) y variables (en función de la actividad que tengamos).

La distinción entre costes fijos y variables no siempre es fácil de hacer. Hay algunos que podemos llamar semivariables o semi-fijos. Por ejemplo un gasto de teléfono o luz tiene un componente fijo y otro variable. Lo mismo podemos decir de la mano de obra de producción, en general la mano de obra estable suele considerarse un coste fijo, y aquella contratada por exigencias de producción se dice que es coste variable.

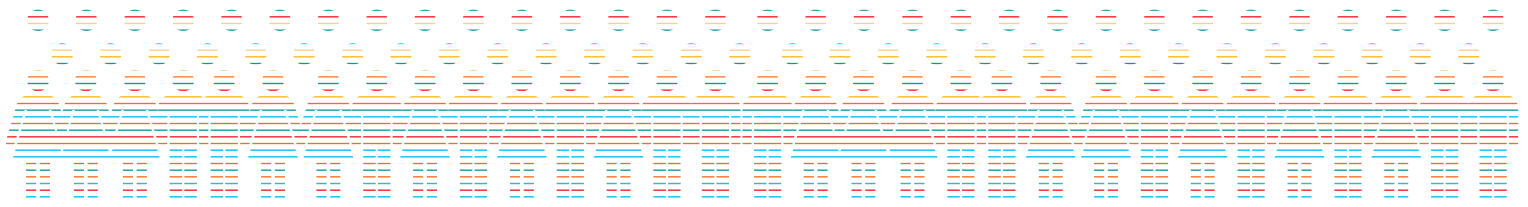
Gastos fijos o de estructura = los que se producen siempre, independientemente del volumen de actividad que tengamos.

- Gastos de personal fijo.
- Sueldos o salarios*.
- Aportes a la seguridad social.
- Gastos de publicidad y propaganda.
- Gastos de gestión.
- Alquiler**.
- Asesoría.
- Teléfono**.
- Luz**.
- Agua**.

*. Es importante que el artesano se ponga un sueldo.

**.

Tengamos en cuenta que aunque nuestro taller esté en la casa, tenemos que estudiar estos gastos y anotarlos en los gastos del taller, incluido el alquiler. Hemos de pensar que eso es un ingreso de la "casa". Nuestra organización DEBE contemplar todos sus gastos.



- Asistencia a ferias de compras.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Vehículo**.
- Maquinaria.
- Seguros*.
- Servicios bancarios.
- Gastos financieros.
- Intereses.
- Comisiones.
- Amortizaciones.
- Tributos.
- Impuestos.
- Cuotas asociaciones.
- Gastos extraordinarios.
- Varios.

Gastos variables o de actividad

=

*Los directamente relacionados con nuestra actividad
y varían en función del volumen de la misma*

Relacionados con la fabricación:

- Materia primas.
- Envases y embalajes.
- Mano de obra directa de producción.
- Subcontrataciones.

Relacionados con la comercialización:

- Comisiones sobre ventas.
- Asistencia a feria de venta.
- Gastos de transporte.
- Viajes de vendedores.

GASTOS TOTALES = VARIABLES + FIJOS
CUENTA DE RESULTADOS = INGRESOS – GASTOS = RENTABILIDAD
POSITIVO = BENEFICIO NEGATIVO = PÉRDIDA

Es conveniente realizar la cuenta de resultados trimestralmente y llevar dos columnas haciendo una comparación con el año anterior, observando y analizando las variaciones que se produzcan.

Si vemos que necesitamos modificar algo hay que centrar la atención en los elementos sobre los que tiene poder de modificación y que van a tener un cambio significativo en la cuenta de resultados.

*. Es importante que el artesano se ponga un sueldo.

** Tenemos en cuenta que aunque nuestro taller esté en la casa, tenemos que estudiar estos gastos y anotarlos en los gastos del taller, incluido el alquiler. Hemos de pensar que eso es un ingreso de la "casa". Nuestra organización DEBE contemplar todos sus gastos.



Líquidez

Continuamos ahora con el segundo concepto que habíamos indicado, LIQUIDEZ, y lo hacemos a través del plan de tesorería.

LIQUIDEZ = PLAN DE TESORERÍA

Nos muestra el resultado (positivo o negativo) de la organización una vez restados los pagos de los cobros previstos.

Este concepto es **importantísimo** en las asociaciones. Es muy habitual que su financiación más importante provenga de la administración, a través de ayudas directas, proyectos subvencionados, que en muchos casos se perciben, parcial o totalmente, tras realizar la actividad.

Hay que recordar que podemos tener beneficios y sin embargo no tener liquidez para hacer frente a los pagos.

Este plan es importante hacerlo mensualmente, en los primeros días del mes, para poder tener margen de actuación.

Para elaborar el plan de tesorería tendremos que proceder de la siguiente manera:

| | |
|--|---------|
| COBROS PREVISTOS MES DE | € |
| Tesorería a principio de mes, dinero que tenemos en caja | € |
| Tesorería a principio de mes, dinero que tenemos en los bancos | € |
| Cliente A, dinero que sabemos que un cliente nos dará ese mes | € |
| Cliente B, dinero que sabemos que un cliente nos dará ese mes | € |
| Cliente C, dinero que sabemos que un cliente nos dará ese mes | € |
| Otros clientes, dinero que sabemos que esos clientes nos darán ese mes | € |
| Línea de crédito € | |
| Otros cobros como deuda a cobrar, alquileres, etc. | € |
| TOTAL DE INGRESOS PREVISTOS AL FINAL DE MES | € |



| | |
|--|---------|
| PAGOS PREVISTOS MES DE | € |
| Sueldo artesano | € |
| Sueldos trabajadores fijos (de estructura) | € |
| Sueldos trabajadores variables en ese período | € |
| Seguridad social | € |
| Gastos de estadía y alojamiento | € |
| Impuestos generales | € |
| Alquileres | € |
| Asesoría | € |
| Teléfono | € |
| Luz | € |
| Material de oficina | € |
| Otros pagos (gastos) | € |
| Pagos (compras) | € |
| Cuotas asociaciones | € |
| Seguros | € |
| Impuestos estatales | € |
| Inversiones | € |
| Reembolso préstamos | € |
| Pagos varios, caja | € |
| Otros pagos | € |
| TOTAL DE INGRESOS PREVISTOS AL FINAL DE MES | € |

$$TESORERÍA AL FINAL DE MES = INGRESOS - PAGOS = LIQUIDEZ$$

El resultado puede ser positivo o negativo.

Interés del plan de tesorería

- Si es **positivo**:

- Estudiar la posibilidad de invertir en materias primas o maquinaria.
- Colocar excedentes de tesorería a corto plazo en fondos o depósitos que nos den mayor rentabilidad que las cuentas corrientes.

Se debe mirar un poco más a lo lejos y tener en cuenta las inversiones que hagamos a lo largo del año y de la financiación que obtengamos. Es decir que el plan de tesorería ha de tener conocimiento de la cuenta previsual de resultados y del plan previsual de inversiones y financiación.

- Si es **negativo**:

- Programar las necesidades de crédito necesario que hay que obtener en ciertos períodos: créditos, cuentas de crédito.
- Realizar una negociación puntual con proveedores o clientes.



Ventajas

- Reducción de costes financieros (por ejemplo, ¿por qué pagar un crédito si tenemos liquidez para devolverlo?)
- Mejor diálogo con los bancos, lo cual facilita la obtención de créditos a corto plazo y a veces permite ayudas puntuales en casos de saldos negativos importante pero muy breves.

Coste por hora

La segunda idea sobre la que pretendemos profundizar es el cálculo del **coste por hora**.

Este cálculo, imprescindible en el taller, es muy recomendable realizarlo en la asociación, para poder cuantificar el precio que a una asociación le cuesta organizar o realizar una actividad.

El que esté subvencionada no debe obviar su coste real, quizá en otro momento no percibamos esa subvención.

Horas

Lo primero que tenemos que conocer es el **número horas** que se trabajan al año en nuestra organización. Para ello se pueden utilizar los datos de los convenios de las empresas, pero es fácil y siempre es mejor calcularlas personalmente, para ajustar más exactamente cuántas horas se trabajan en nuestra organización.

Tomemos un calendario anual y vayamos pasando por todos los días, veremos cada día cuantas horas trabajamos cada persona en **funciones de producción** únicamente, y calculemos la suma total.

Hay que recordar que todas las horas que trabajamos en las tareas de gestión o formación, no se deben computar.

Si tenemos ayudas de personas ajenas al taller, pero cotidianas (por ejemplo, el abuelo o niño que viene todos los días 1 hora y realiza una tarea que si no la tendría que realizar otra persona), debemos computar estas horas como horas de trabajo del taller.

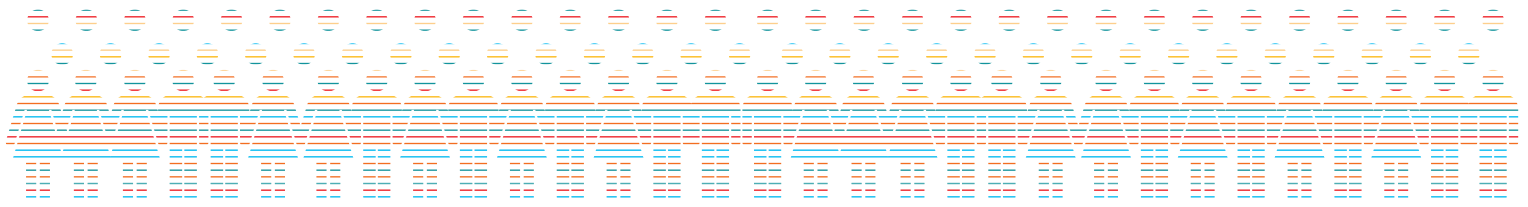
Es importante tener en cuenta el concepto de productividad, es decir hay que saber qué porcentaje (%) de las horas que trabajamos somos productivos. Podemos decir que entre un 10% a 25%, dependiendo del tipo de trabajo que realicemos, no seremos productivos (paradas de descanso, pequeñas conversaciones personales, cansancio, aprendizaje, etc.), podemos establecer diferente porcentajes de productividad a cada persona que trabaje en la organización.

Horas efectivas = Número de horas trabajadas MENOS % de productividad

Costes

Retomaremos de nuevo el concepto de gastos fijos, calculado anteriormente e introducimos un nuevo concepto: **beneficio industrial** (fondo de reserva), llamando así a la ganancia que asegura el funcionamiento y posible crecimiento del taller. Suele estar en torno al 10% de la suma de gastos fijos, pero cada uno puede decidir lo que quiere. Este beneficio debe permanecer en la organización, pudiéndose utilizar para reinvertir, para crear reservas o para hacer frente a las deudas.

PRECIO HORA = $\frac{\text{Costes fijos} + \% \text{ beneficio industrial}}{\text{Horas efectivas totales anuales}}$



$$\text{PRECIO MINUTO} = \frac{\text{Costes fijos} + \% \text{ beneficio industrial}}{\text{Horas efectivas totales anuales} \times 60}$$

A partir de este concepto podremos establecer el **cálculo del coste de un producto**:

$$\begin{aligned} & \text{Coste del tiempo de producción} \\ & \text{(precio hora} \times \text{horas de trabajo)} \\ & \text{(precio minuto} \times \text{minutos de trabajo)} \\ & + \\ & \text{Costes variables de fabricación} \\ & + \\ & \text{Costes variables de comercialización} \end{aligned}$$

El coste de un producto no tiene por qué ser igual a su precio.

El coste es el **valor mínimo** al que debemos vender un producto para no incurrir en pérdidas.

El precio, se establecerá a partir del coste, y podemos elegirlo en función de los mercados.

Aprender para transformar

- Tome un calendario del año y calcule cuantas horas se trabajan en su organización. Si estamos calculando las horas en nuestro taller tendremos que diferenciar las horas que dedicamos a trabajos de gestión y a trabajos de producción. **Solamente las horas de producción contabilizan para el cálculo del precio por hora.**
- Establezca el cuadro de gastos fijos que tiene su organización.
- Cuál es el precio por hora de nuestra organización o taller.

Capítulo IV

Los proyectos que queremos llevar a cabo

I. Hacia los proyectos artesanales – ¿Una vez asociados, qué es lo que queremos realizar y cómo hacerlo?

II. Gestión de proyectos – ¿Dónde y cómo acceder a recursos para hacer lo que queremos?

En este capítulo, se proporcionan instrumentos prácticos para allegar apoyos y recursos que le den viabilidad y sostenibilidad en el tiempo a la marcha emprendida. Se trata de fortalecer la asociación a través de la elaboración, gestión y realización de proyectos. Muchas organizaciones se quedan en el papel al no hacer operativos sus planes de acción o terminan dando palos de ciego sin un horizonte claro. A veces se sabe la meta final pero no se conoce cómo llegar concretamente a ella. Una de las herramientas que hacen posible lo que se quiere lograr, son unos proyectos bien pensados, gestionados, evaluados y que tengan proyección e impacto. De ahí que este capítulo se detenga un poco más en estos aspectos que se mencionan mucho en las asociaciones pero que en no pocas ocasiones se falla al tratarlos o trabajarlos.



I. Hacia los proyectos artesanales – ¿Una vez asociados, qué es lo que queremos realizar y cómo hacerlo?

Partiendo de la experiencia

Cuando formamos una asociación o participamos en una, no lo hacemos sólo para dialogar, charlar y después sentarnos a ver cómo pasa la vida. Lo hacemos porque tenemos unas ideas que queremos poner en marcha, que deseamos materializar, en otras palabras, nuestro propósito es que si tenemos claros el por qué, para qué y hacia dónde vamos, estamos dispuesto concretizar las respuestas de manera efectiva.

Queremos pasar de la teoría a la práctica, como diría un maestro de universidad, o tener polo a tierra y no solo cielo sobre la cabeza, como lo afirmaría un experimentado planificador. Un maestro de artesanos exclamaría: manos a la obra. Para ello es necesario, entre otras acciones, empezar a diseñar y formular proyectos, que es la mejor manera de concretar las ideas a través de un plan específico realizable, con tiempos y recursos ciertos. Pues en no pocas ocasiones realizamos muchas cosas sin tener muy claro qué queremos conseguir.

Ideas para recordar

Un proyecto, en términos generales, busca atender una **necesidad**, resolver un **problema** para transformar la realidad. En este sentido el proyecto permite concretar una idea (objetivos y metas) para llevarla a cabo mediante actividades y métodos de acción que contribuyen no sólo a resolver la necesidad o problema, sino que además permite alcanzar el fortalecimiento de la asociación, su crecimiento y desarrollo. De esta manera, la asociación tendrá mayores y mejores logros e impacto, lo que a la vez redundará en su reconocimiento social y en la posibilidad real de contribuir a la construcción de tejido social.

El proyecto, además, facilita el proceso de toma de decisión, porque implica realizar una inversión, la cual requiere un análisis de viabilidad, es decir, mirar la conveniencia técnica, económica, social, ambiental, legal y financiera del proyecto para concluir si este debe o no ejecutarse. "Si un proyecto genera un daño ambiental, si los recursos que se invertirán no van a generar unos buenos resultados, si los costos son demasiado altos frente a los beneficios, si el lugar de inversión muestra unos riesgos muy altos, si no obedece a una necesidad de la comunidad, se dice que un proyecto es inviable¹⁹".

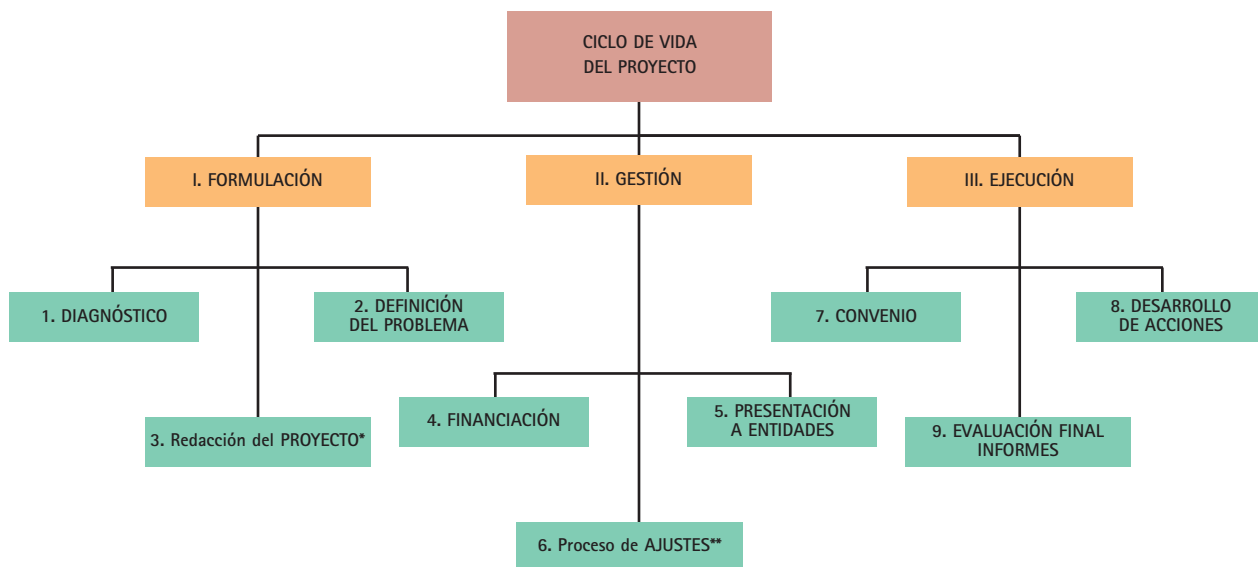
Podemos afirmar que un proyecto es un elemento más de una planificación estratégica para intentar resolver un problema. "En teoría deberíamos contar con un plan que englobe varios programas de actuación. Cada programa debería contar con, al menos, un proyecto, que es el elemento más práctico del conjunto planificador. Cada proyecto se concreta en actividades y estas en tareas²⁰".

En el siguiente cuadro²¹ presentamos una síntesis del ciclo de vida de un proyecto. En este podremos apreciar los elementos clave que serán objeto de mayor explicación en el numeral que sigue y en el capítulo posterior.

19. Ver MEZA R., Fabio Alonso, *Desarrollo y paz*. Bogotá, Sercoldes, 2009, p.10.

20. *Ibidem*.

21. Nos basamos en el esquema que presenta Fabio A. Meza, pero hicimos unos ajustes.



Resulta importante explicar, así sea brevemente, que existen diversos **tipos de proyectos**. Según el área de aplicación, existen proyectos: educativos, productivos, políticos y culturales.

En cada tipo de proyectos pueden existir diferencias, según su énfasis o enfoque, por ejemplo: proyectos medioambientales, de género, organizativos, que a su vez son educativos o productivos. Muchos de estos proyectos se conocen generalmente como proyectos sociales. Si tomamos como criterio el tiempo, podemos decir que hay otro tipo de proyectos: de corto plazo, de medio o de largo plazo. Estos últimos pueden ser por etapas o no, o si involucran una creciente ampliación o cobertura socio geográfica. Desde el punto de vista territorial, se puede distinguir entre proyectos urbanos, suburbanos, campesinos, en territorios indígenas o mixtos. También hay proyectos de emergencia, de desarrollo puntual o estratégicos, según involucren la participación de la gente o si son asistencialistas. Como se trata de una tipología, en la realidad lo que existe es un cruce de tipos. Por ejemplo, proyectos medioambientales de carácter educativo, de largo plazo y de desarrollo social que se realizan en zonas suburbanas.

Analizando para comprender

Elementos clave del proyecto

El primer bloque constitutivo de todo proyecto es su **formulación**. Ello requiere de varios pasos que son los siguientes:

- **Diagnóstico**
- **Definición del problema**
- **Redacción general** (pasar al papel las ideas ordenadas de cómo se va a realizar el proyecto. Es muy útil para luego llenar los formularios o formatos que muchas entidades utilizan con el fin de que se les presenten las propuestas). Implica la elaboración (formatos de proyectos):
 - Objetivos (resultados y metas) indicadores.
 - Metodología (estrategias, actividades, cronograma).
 - Presupuesto y financiación.

* Se trata de la redacción de todo el proyecto que incluye como aspectos esenciales: Justificación, antecedentes, objetivos, resultados, metodología, actividades y presupuesto.

** Los ajustes pueden incluir el uso de formatos especiales de la entidad que puede apoyar financieramente el proyecto y que exige el uso de tales formatos.



El segundo bloque es la **gestión de recursos** para la **financiación** de las acciones. Puede implicar reajustes en la formulación del proyecto dependiendo del financiador al que se vaya a presentar, que pueden ser ante las entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, como se verá en el siguiente capítulo.

Finalmente está el tercer bloque, la **ejecución** que comprende, además de los procedimientos legales (como firma de **convenios**, contratación de personal, asignación de responsabilidades, aspectos administrativos y contables), el **desarrollo de las actividades** y de los procesos de **seguimiento** y **evaluación**, e incluso de la **sistematización**, que recoge la experiencia y los principales aprendizajes que hubo en el desarrollo general del proyecto. Esto permite asimilar críticamente la experiencia para el futuro de la asociación.

Pasemos a explicar el primer bloque o **formulación** del proyecto:

El diagnóstico

El paso inicial es hacer un **diagnóstico**. Se requiere que el proyecto tenga una base firme y apunte a generar cambios reales. Así, el proyecto será fruto de lo que la situación y el contexto de una determinada población, exigen.

¿Qué es un diagnóstico?

Es un instrumento que busca conocer de modo concreto una situación (problema o necesidad) para que sea resuelto por medio de una intervención que puede ser un PROYECTO. Hay que aclarar que un problema es una necesidad que requiere ser satisfecha o una potencialidad (virtud, habilidad, destreza, etc.) que debe fortalecerse o desarrollarse positivamente. Se trata, pues, de una situación que debe ser transformada o solucionada para el bien común de todos los asociados o de la comunidad.

¿Por qué es importante el diagnóstico?

- Porque es necesario conocer una situación dada para poder actuar.
- Porque permite la elección y priorización de un problema o necesidad que requiere ser solucionada.
- Porque brinda información básica para realizar acciones concretas.

¿Para qué hacer un diagnóstico?

- Para comprender una situación y su contexto.
- Para analizar los problemas (cuáles y por qué).
- Para conocer los factores (variables múltiples) más significativas e influyentes en el problema que se requiere solucionar.
- Para saber cuáles son los recursos, la metodología y medios disponibles adecuados del posible proyecto.
- Para tomar decisiones sobre prioridades según el problema que se pretende solucionar.
- Para establecer la viabilidad de la intervención.

El diagnóstico permite hacer:

- La descripción de los elementos y factores que componen la realidad que pretende ser transformada.
- La definición del problema a resolver.
- El análisis de las causas del problema.
- El análisis de las consecuencias o efectos del problema.



¿Cómo hacer un diagnóstico?

- Identificar necesidades, o problemas, la población destinataria y la cobertura. Priorizar qué requiere atención a través del proyecto. En el caso de la asociación de artesanos es preciso identificar la necesidad o problema que se requiere enfrentar, a quiénes está dirigido el proyecto, esto es, a quiénes beneficia.
- Determinar cuáles son los factores asociados al problema o las causas, por lo general diversas, que generan el problema o la necesidad no satisfecha.
- Identificar los recursos y medios existentes y potenciales, con los que podemos contar para desarrollar las acciones del proyecto.
- Analizar las contingencias, o situaciones que pueden ser una traba en el desarrollo del problema y cómo se podrían sortear.

El escenario ideal es hacer un diagnóstico participativo, en el que intervienen los socios de la organización o la comunidad, se recurre a una técnica que se denomina: **árbol del problema**.

Definición del problema

El árbol del problema es un instrumento que permite analizar los problemas, para determinar sus causas (punto de partida para definir el proyecto) y sus consecuencias (justificación del proyecto).

¿Cómo hacer el árbol de problemas?

TRONCO

a. Se identifica el **problema** principal o central.

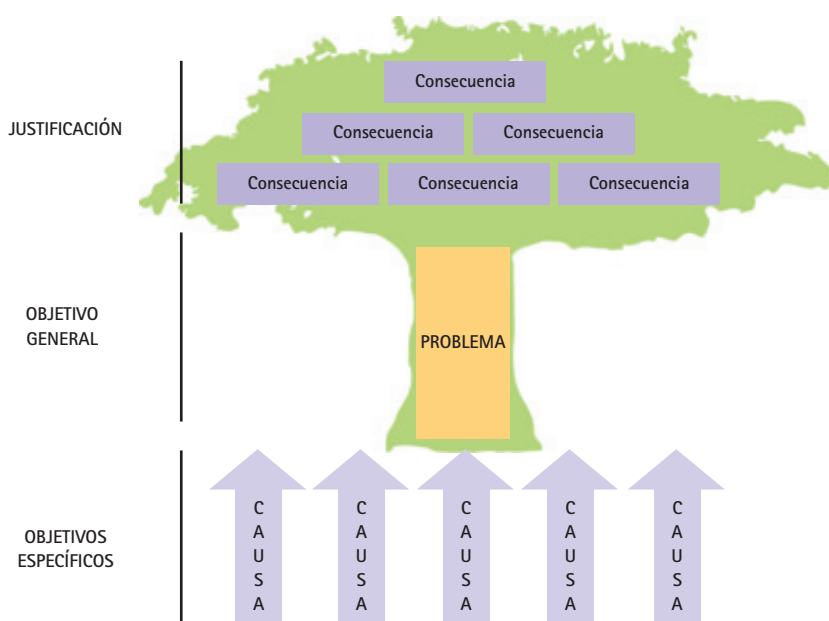
RAÍCES

b. Se establecen las **causas** del problema, es decir, se pregunta el **¿por qué?**

RAMAS

c. Se establecen las **consecuencias**, es decir, **¿qué pasaría si el problema continúa?**

La definición del **problema**, **causas** y **consecuencias** pueden plasmarse de forma gráfica mediante este ejercicio del **ÁRBOL DEL PROBLEMA**.





Mediante una acertada formulación, teniendo como símil el árbol, se pueden obtener los argumentos para la justificación del proyecto si se tienen presente las consecuencias del problema. El objetivo general resulta redactando en positivo el problema y los objetivos específicos haciendo lo mismo con las causas del problema. Por ejemplo, si el problema es la debilidad en la toma de decisiones de la asociación, el objetivo puede ser: fortalecer el modelo y estrategias de participación para una toma de decisiones legítima y sostenible.

Con estos insumos se pasa a la redacción del proyecto con los lineamientos que siguen a continuación. No sobra advertir que se requiere claridad, coherencia, concreción y organización. La escritura del proyecto implica definir una estructura.

Existen muchas formas de construirla. Proponemos, pues, un orden, que puede variar, pero en todo caso en él se reflejan los elementos fundamentales para que un proyecto sea completo²².

Redacción general

Para redactar el proyecto deben tenerse los siguientes puntos (ver anexo II Formulario básico para proyectos que puede servir de guía para la redacción).

Antecedentes y justificación

Los **antecedentes** son las acciones previas que tanto la asociación como otras entidades y organizaciones han realizado encaminadas a atender o solucionar el problema, algunas con resultados positivos pero parciales y otras fallidas. Además, es importante resaltar la experiencia que posea la organización que presenta el proyecto en relación con la atención de la problemática o con el tema a que se refiere el proyecto.

La **justificación** responde a la pregunta ¿por qué es importante y válido hacer el proyecto? Para la justificación se deben tomar las consecuencias del problema, como ya se señaló. La justificación **apunta a señalar cómo la gente se está viendo afectada por el problema** y por qué es prioritario atender esa situación problemática.

La información para la justificación también la obtenemos del diagnóstico general que realizamos para investigar el problema a definir. Por esto en la justificación podemos explicar cuál es la zona o sector afectado por el problema, qué personas y en qué forma padecen el mismo. Se puede aprovechar en este apartado, para explicar los conceptos, tendencias o posturas teóricas dentro de las cuales nos moveremos en el proyecto en caso de ser necesario.

Población beneficiaria (identificación y criterios de selección)

- **Beneficiarios directos:** personas que se verán beneficiadas directamente con el proyecto (cuántos y quiénes).
- **Beneficiarios indirectos:** personas que se verán beneficiadas por el proyecto aún cuando no estén involucradas directamente en su desarrollo o implementación. Por lo general es un porcentaje de la comunidad o región donde se ejecuta o tienen difusión las acciones del proyecto (cuántas y quiénes).

Desarrollo de las líneas del proyecto

- **Identificación y formulación del problema** que requiere solución.
- **Objetivo general:** se refiere al propósito general que se persigue con el proyecto, se puede obtener invirtiendo en positivo el problema.
- **Objetivos específicos:** se trata de los propósitos más concretos que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. (Como se indicaba antes, en el ÁRBOL DE PROBLEMAS, se pueden deducir de las causas del problema). Habrá tantos objetivos como logros se pretende obtener y los que se requieran para llevar a buen término el proyecto y su impacto. No hay que confundirlos con los resultados o actividades, pues estos se desprenden de los objetivos específicos.

²². Ver anexo sobre Formulario básico para proyectos.



• **Resultados esperados, indicadores y fuentes de verificación:**

- **Resultados cualitativos.** Son los logros que se obtendrán de cada objetivo específico en forma concreta. Se trata de señalar los cambios que traerá el proyecto y que pueden percibirse o medirse. Para ellos se establecen las metas.
- **Metas o resultados cuantitativos:** Son la magnitud del indicador que permite cuantificar o dimensionar los productos e impactos de un proyecto, programa o plan de una asociación. Su medición se realiza en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad. Ejemplos: número de personas formadas, área construida, equipos adquiridos y servicios prestados, número de personas disfrutando un determinado servicio o beneficiándose de una forma determinada, cantidad de objetos producidos y su calidad en un tiempo determinado.
- **Indicadores** del grado de consecución de los resultados. También se llaman: indicadores de logro o de éxito. Son los **parámetros de medida** para establecer que las cantidades o propósitos previstos se obtuvieron o qué tanto se alcanzó. En la medida de lo posible, los indicadores deben ser cuantificables y verificables. Ejemplos: kilómetros de vía reparada, metros cuadrados construidos, hectáreas cultivadas, número de personas formadas, número de proyectos perfilados, mesas de concertación adelantadas, etc.
- **Fuentes o medios de verificación** de los indicadores. Son los instrumentos o medios que permitirán evidenciar, comprobar o cotejar resultados o productos con los indicadores de logro o de éxito. Son evidencias o pruebas de las labores emprendidas y que resultan vitales para los informes que se presentarán a interventores, financiadores y la comunidad en general. Son registros físicos de la ejecución del proyecto. Ejemplo: fotos, filmaciones, registros de asistencia, impresiones, informes escritos, reportes en medios de comunicación, etc.

• **Descripción de actividades, metodología y cronograma:**

- **Actividades** (fases y estrategias que las organizan). El proyecto será ejecutado mediante una serie de actividades según la estrategia diseñada para la ejecución del mismo. En este apartado se describen paso a paso, y en detalle, cada una de las acciones que se adelantarán para que el proyecto se lleve a cabo y se puedan alcanzar los objetivos y resultados. A cada objetivo específico corresponde una serie de actividades. Cuanto más se detallen las actividades más se facilitará la elaboración posterior del presupuesto del proyecto. Ejemplos: capacitaciones (cuántas, en qué temas, dónde, duración), publicaciones (módulos, cartillas, plegables, número de páginas, cantidad de ejemplares), videos (características técnicas), elaboración de los productos, montaje de sistema de control de calidad, elaboración de bases de datos de potenciales clientes, etc.
- **Metodología.** La metodología presenta los criterios de acción y el conjunto de las formas, métodos, instrumentos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades. La metodología le da sentido, orden y operatividad a las actividades en el contexto del proyecto. "Existen diversas metodologías y multitud de técnicas, pasos o procedimientos para elegir, todas ellas válidas. Valorar cuál es la que mejor se adapta a nuestro proyecto, planificar su ejecución, dotarlas de los recursos necesarios en los momentos oportunos, no es fácil y tendremos que invertir mucho tiempo para diseñar sólidamente esta parte del proyecto. En todo caso, los proyectos sociales siempre deben partir de metodologías que permitan la participación e inclusión activa de los asociados y aún de las comunidades en el proceso que adelantemos"²³.
- **Cronograma de actividades.** Es la distribución de las actividades en el tiempo, de manera coherente y bien ajustada a los requerimientos de la metodología. Pues depende de esta, la forma como se desarrolla en el tiempo una acción determinada.

Ejemplo de cronograma: para proyecto de 6 meses

| ACTIVIDAD | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | | MES 4 | | | | MES 5 | | | | MES 6 | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Talleres de capacitación técnica | x | x | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Talleres sobre organización | | | x | | | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de materiales | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | x | x | x | x | | | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de productos | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | | |
| Comercialización | | | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | |
| Seguimiento | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | |

23. *Ibid.* p. 23



Sostenibilidad del proyecto

Los proyectos no se adelantan para que mueran sus propósitos una vez termine de ejecutarse el mismo. La sostenibilidad consiste en explicar de qué forma el proyecto, luego de su terminación, seguirá generando resultados posteriores positivos, cómo se sostendrá una vez se terminen de ejecutar los recursos, es decir, cómo se mantendrá en el tiempo y perdurará su impacto. También puede argumentarse respondiendo a la pregunta: ¿cómo continuará la acción del proyecto y cómo influirán en la comunidad sus resultados?

Evaluación y seguimiento del proyecto

¿Cómo saber si lo que hacemos lo estamos realizando bien? La evaluación que diseñemos para cada una de las fases de ejecución del proyecto y para el final del mismo permitirá establecer si se están logrando los objetivos previstos, si las metas se están cumpliendo, si la metodología es la adecuada, si las actividades se ejecutan en el tiempo, y con los recursos previstos. Nos servirá para mostrar nuestro progreso y realizar los cambios oportunos.

La evaluación es una garantía de seguimiento continuo para estar efectuando ajustes. Permite establecer dónde se están presentando fallas o qué logros se están alcanzando, supervisar el cumplimiento de los compromisos por parte de los beneficiarios, del personal responsable y de la correcta ejecución de los recursos.

La evaluación debe contener elementos cuantitativos y cualitativos. Por ello, resulta importante describir las técnicas de evaluación (eventos, encuestas, cuestionarios) con los beneficiarios para que ellos expresen los aciertos y debilidades del proyecto, así como las sugerencias para mejorar. También se explican los informes que se presentarán: descriptivos, técnicos, financieros o de otra naturaleza para asegurar la transparencia y cumplimiento de lo pactado.

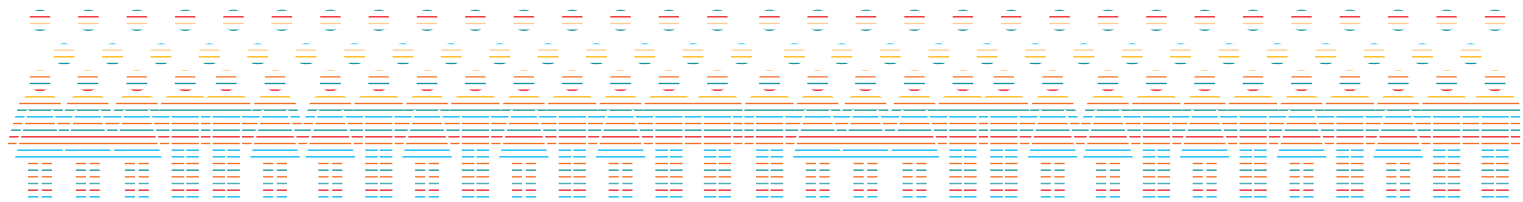
Para el futuro de la asociación que ejecuta el proyecto, la evaluación es fundamental toda vez que provee de información valiosa para las memorias del proyecto, así como para próximos proyectos que se planteen.

Presupuesto y financiadores

“Se trata de poner en costos y valores monetarios todos los gastos en que se incurrirá para la ejecución del proyecto. El presupuesto global es un resumen o síntesis de los costos y el detallado especifica con mayor detalle las cantidades. Existen varios formatos, pero en general se elabora en hojas de programa Excel o cuadros de Word según la complejidad del presupuesto.

Se deben detallar los ítems, valores unitarios y valores totales. Algunos bloques de rubros básicos pueden ser: a) un bloque para ítems como equipos, herramientas, insumos, materiales, publicaciones y capacitaciones (que incluye espacios físicos, esto es, locales o sus alquileres, estadía y alimentación); b) personal, que incluye las personas, tiempo de contratación con sus pagos, gastos de viaje (alojamiento, manutención) o dietas de los mismos; c) recursos financieros, que incluye papelería, comunicaciones, alquiler de oficinas, administración, etc., que suele cubrir un porcentaje entre el 10 y el 15% del costo total del proyecto”²⁴.

24. *Ibidem*, p. 26



Cuadro de presupuesto (actividades, recursos, insumos)

Presupuesto

| ACTIVIDADES / RUBROS | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL |
|--|----------------|--|--|
| Alimentación para talleres y otros eventos | | Para calcular se requiere saber el número de talleres y de personas. | Valor monetario |
| Honorarios: facilitadores, asesores y coordinadores | | Número de coordinadores y asesores | Valor monetario |
| Materiales para talleres y eventos (gastos operativos) | | Número de talleres y de personas | Valor monetario |
| Gastos administrativos | | | Aproximadamente debe ser entre el 10 y 18% |
| Imprevistos (opcional) | | | No debe superar el 5% del total |

Cuadro de financiación, desglosado por cofinanciadores

Teniendo en cuenta todos los costos reflejados en el presupuesto es preciso pensar cómo se va a costear el proyecto. Generalmente, en muchos proyectos sociales ejecutados por asociaciones sin ánimo de lucro, se estudia un porcentaje que debe aportar la asociación según sus capacidades y recursos inmuebles, técnicos, de personal, etc. Algunas entidades financiadoras exigen un porcentaje mínimo (alrededor del 10%) de aporte, mientras otras no.

Estos aportes pueden estar reflejados en los costos del espacio que posea la organización para su funcionamiento (sede del proyecto) cuando posee dichas oficinas o salones, equipos o algunos insumos. También se muestra el posible aporte sea en mano de obra, trabajo voluntario y todos los aportes de otras entidades donantes o con las que se tenga un convenio. Con esto se establece cuánto es el porcentaje que se solicita en dinero al ente que financiará el proyecto.

Cuadro de financiación

| CONCEPTO | APORTE DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE (CONTRAPARTIDA) | APORTE SOLICITADO | OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN (ESPECIFICAR CUÁLES) | TOTAL DEL PROYECTO |
|--------------|---|-------------------|--|--------------------|
| Honorarios | | | | |
| Mano de obra | | | | |
| Insumos | | | | |
| TOTALES | | | | |

Nota: Puede darse en números absolutos o en porcentajes.

Resumen de la financiación

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Costo total del proyecto: | <input type="text"/> |
| Aporte solicitado: | <input type="text"/> |
| Otros aportes: | <input type="text"/> |

Para una revisión del presupuesto es bueno tener en cuenta la relación costo beneficio. Se trata de poner en evidencia el costo total del proyecto en relación con el número de beneficiarios directos. Muchas entidades públicas y del mundo de la cooperación internacional usan como criterio esta relación, que les permite valorar la inversión de recursos por el número de personas beneficiadas y en último término por el impacto real del proyecto. Un proyecto que tenga un presupuesto alto y un pequeño número de



destinatarios, no resulta a primera vista muy atractivo para las entidades públicas y aun para agencias de cooperación, a no ser que el impacto, sostenibilidad y réplica del proyecto sean muy significativos y muestren que realmente el proyecto vale la pena ser apoyado en la suma que se presupuestó.

Marco lógico del proyecto

Algunas entidades, internacionales o públicas, suelen solicitar, además, lo que se denomina el **marco lógico**. Se trata de una especie de matriz o cuadro que recoge o visualiza la totalidad del proyecto en su conjunto y que debe evidenciar la coherencia o lógica del mismo. Existen varios modelos pero por lo general, el cuadro de este marco lógico suele reflejar cada uno de los objetivos específicos, las actividades y los resultados o metas, los indicadores y los respectivos medios de verificación.

Hay entidades, sobre todo internacionales, que suelen agregar o preguntar, en la última columna lo que se denomina **supuestos**. Se refiere a los posibles riesgos, demoras, retrasos, a modo de impedimentos para el logro de los resultados del proyecto, por cuenta de factores externos que escapan a la mano de quien ejecutará el proyecto. Por ejemplo: problemas de orden público, condiciones climáticas, migraciones, desplazamientos, huelgas prolongadas, cambios políticos radicales, etc. Lo que supone una explicación de cómo se prevé su solución.

Aprender para transformar

- Leamos detenidamente en grupo la siguiente matriz que busca recoger las bases conceptuales del proyecto artesanal. Discutámosla tratando de ser críticos, de sopesar sus alcances y aportes, de hacer una revisión para determinar si hay elementos que sobran o hacen falta. Al final hagamos una síntesis de lo debatido y enviémosla a los autores de este material.

ARTESANÍA

Expresión material de la cultura de un pueblo

| LO CULTURAL "LA TRAMA" | LO ÉTICO "EL TELAR" | LO ECONÓMICO "LA URDIMBRE" |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Campo del arte, de la creatividad, innovación e imaginación. • Prima la cultura, la intuición y el sentido de lo estético y de los símbolos. • Deseo del objeto por su belleza-decoración o por su simbología cultural. | <ul style="list-style-type: none"> • Campo de los valores de solidaridad, cooperación, convivencia y transparencia. • Prima el reconocimiento del otro, la autoafirmación personal y colectiva y el sentido de lo bueno. | <ul style="list-style-type: none"> • Campo de los procesos productivos y administrativos. Prima lo planeado, la racionalidad, los valores de uso y de cambio, y el sentido de la eficiencia y eficacia. • Deseo del objeto por su utilidad, por su función. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos: saber hacer, calidad, objetos únicos y con identidad propia. | <ul style="list-style-type: none"> • Aspecto moral: saber relacionarse consigo mismo, con los demás y con la naturaleza. | <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos: administrar y gestionar, calidad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valores agregados en la producción artesanal. | <ul style="list-style-type: none"> • Valores agregados del quehacer artesanal. | <ul style="list-style-type: none"> • Valores agregados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lo tangible percibido. | <ul style="list-style-type: none"> • Lo intangible. | <ul style="list-style-type: none"> • Lo tangible producido rentable. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de la obra creada. | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de lo colectivo como relaciones humanas. | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de la utilidad. |

- Hagamos un breve diagnóstico con la participación de los miembros de la asociación, sobre la situación de las artesanías o del gremio de los artesanos en la región donde vivamos y/o trabajemos. Prioricemos entre todos un nudo problemático que requiere solución. Hagamos un árbol de problemas definiendo las causas y consecuencias relacionadas con el problema. Con estos insumos definamos el objetivo de un proyecto concreto y decidamos si emprendemos o no esta tarea: la de formular, gestionar y ejecutar el proyecto que hayamos armado entre todos.



II. Gestión de proyectos

Partiendo de la experiencia

Muchas de las grandes obras en diversos campos de la actividad humana empiezan con unas ideas que se van gestando y meditando poco a poco. Para hacerlas realidad se ha hecho necesario aunar voluntades en la búsqueda de toda clase de recursos. Si reuniéramos los recursos en un gran escenario veríamos desfilar, en primer lugar, el esfuerzo mismo de las personas que trabajan en la materialización de la idea o quienes pueden colaborar, luego apreciaríamos un conjunto de materiales e insumos que se requieren, también veríamos una serie de elementos técnicos y tecnológicos que pueden facilitar o maximizar el trabajo en el que todos están empeñados y en fin, pasaría ante nuestros ojos una cierta cantidad de dinero que se va invirtiendo de manera decidida para que el carro de las ideas puede transitar hacia sus metas sin que se quede varado; de lo contrario se quedará a medio camino y no alcanzará a llegar a donde se propone.

Poder allegar estos recursos, y en especial, los **financieros**, es una tarea a veces muy problemática, y, en ocasiones, es una labor que parece que se pierde el tiempo, pero indispensable. No se puede estar en el lugar equivocado cuando se hace esta gestión, ni con prevención o cara pesimista, ni mucho menos sin saber qué es lo que se requiere, en qué cantidad y cómo hacerlo. Hay que tener una actitud positiva. La experiencia ha demostrado que quien no sabe convencer, y quien está confuso en lo que quiere, no alcanza el propósito. Ha fracasado en la gestión. Y las ideas siguen en el mundo nebuloso de lo que pudo haber sido y no fue. Por ello, en este capítulo trataremos de dar unas pinceladas sobre la gestión de proyectos, que puedan ser una ayuda en el futuro de las asociaciones cuando traten de ejecutar lo que planean.

Ideas para recordar

Si buscamos rápidamente en Wikipedia lo que es la gestión de proyectos se nos informa que "es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos"²⁵. Este es un significado de lo que es la gestión. Pero la gestión también significa el proceso que nos conduce a colocar el proyecto formulado en los espacios necesarios para que éste obtenga respaldo. Gestionar implica, en este sentido, detectar las posibles **fuentes de financiación** (privada, comunitaria, internacional y pública), la presentación, inscripción y *lobby* del proyecto, así como los ajustes que se requieran según las circunstancias o requerimientos del caso.

En resumen, podemos afirmar que la gestión de proyectos es la capacidad de manejo operativo que una asociación tiene para la consecución de los recursos necesarios que permitan la ejecución del proyecto y el adecuado y eficaz manejo de dichos recursos.

Para ello se necesita con anterioridad haber elaborado de manera exhaustiva y clara el **presupuesto** de lo que se requiere para el desarrollo del proyecto, según el cronograma de actividades. Teniendo claro qué voy a hacer y cuándo lo voy a hacer, puedo saber cuándo voy a necesitar el dinero y en qué cantidad. Esto nos ayuda a prever situaciones, a evitar errores y en consecuencia a garantizar el logro de los objetivos que nos hemos propuesto. Pero también se cuenta con la claridad suficiente y argumentos para buscar **las fuentes de financiación**.

Analizando para comprender

Fuentes de financiación

Una vez que tengamos construido el proyecto, elaborado o puesto en papel con todos sus detalles, es preciso encontrar la entidad o entidades que respalden la idea que queremos hacer realidad. Se pone a prueba nuestra **capacidad para convencer a otros** de la importancia de llevar a cabo el proyecto.

25. http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos



Durante el proceso de investigación, cuando recogemos la suficiente información para el diagnóstico, justificación y antecedentes del proyecto, podremos ir detectando posibles fuentes de financiación, según el interés y pertinencia de nuestra idea. Así podremos prever qué tipo de entidades están interesadas en atender el problema detectado.

La **elaboración o formulación del proyecto es el primer paso para lograr el éxito en esta etapa de búsqueda de la financiación**. Como un producto que queremos ofrecer, el proyecto planteado debe ser llamativo y agradable a los ojos del socio de la cooperación o de la entidad que creemos será la que nos apoyará.

Nuestra idea debe ser tan **clara** que el proyecto mismo debe poder defenderse. Por tanto, el proyecto debe ser **contundente**, capaz de convencer en su **justificación**; **pertinente**, es decir **que responda a problemas reales y actuales**; y **novedoso** en la metodología y actividades seleccionadas. Por esto, el proyecto no debe parecer copia y repetición de lo que existe sino una innovación acoplada a las necesidades y características de la población y región donde se pretende aplicar.

Las fuentes de financiación de un proyecto social pueden provenir de las entidades privadas, públicas o internacionales.

La gestión ante la instancia privada

Quizás sea la más difícil de acceder ante las escasas instituciones o empresas privadas que se ven interesadas en proyectos de tipo artesanal. Estas empresas pueden ser nacionales, regionales o locales.

Sin embargo, esta visión ha venido cambiando un poco en las últimas décadas, sea por el sentido social que puedan tener algunos empresarios, por el interés de una imagen positiva desde el punto de vista publicitario o por la capacidad del gestor de hacer ver la rentabilidad que puede haber detrás de un proyecto.

En todo caso habría **que interesar a empresas en invertir o cofinanciar iniciativas dirigidas al sector artesanal**, plasmadas en proyectos, que puedan contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de sus entornos o de sus trabajadores o de ciertos tópicos de su interés: el medio ambiente, la educación, la productividad, las prácticas culturales u otras que nos permitan motivar. En este sentido hay que ser coherentes con nuestros principios y valores. Saber por qué se solicita, ante quién y cómo se hace.

La gestión ante los organismos internacionales²⁶

Denominada cooperación internacional, es un espacio al que cada vez han ido recurriendo más las asociaciones y organizaciones sociales. Esta cooperación suele provenir de países del norte de América, Asia, Oceanía y Europa. Esta fuente suele ser pública (de los entes interestatales como la Unión Europea, red de la ONU, de los estados como tal, regionales como por ejemplo de las comunidades autónomas españolas y municipales, de ayuntamientos o ciudades), privada (fundaciones, iglesias, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales) o mixta (con recursos de entidades privadas y públicas).

Estos organismos internacionales, además de abrir periódicamente convocatorias o de establecer criterios para la presentación de los proyectos, tienen sus enfoques, prioridades, temáticas y territorios o países y regiones que privilegian para el apoyo. Es decir, cuentan con una política definida. Por ello se hace necesario previamente revisar de cada agencia o entidad su perfil, sus objetivos e intereses en el campo de la cooperación. No sea que se haga todo el trabajo de formulación y gestión del proyecto y luego se dé uno cuenta de que su propuesta no encajaba en la convocatoria, ni en los enfoques y prioridades señaladas por la entidad que convoca.

Aspectos para tener en cuenta frente a la cooperación internacional:

- La justificación y antecedentes deben ser muy claros, incluyendo una **contextualización** de la situación de la región donde se ubica el proyecto, con la respectiva ubicación en los **mapas** del país.

²⁶ Nos basamos en el texto de Fabio A. Meza R. ya citado. Ver pp. 33-36.



- A la mayoría de las agencias les gusta **cofinanciar** proyectos. Por tanto, quien solicita los recursos puede gestionar con varias entidades buscando que cada una aporte un porcentaje o que quien solicita los recursos ponga una parte de los mismos.
- Siempre debe indicarse si el proyecto se está gestionando con varias agencias de cooperación. La **transparencia** con estas entidades es fundamental, una situación contraria afectará la reputación de quien presenta la solicitud.
- Algunas agencias suelen tener **formularios y procedimientos** establecidos para presentar los proyectos. Investigue si a quien le solicita tiene algún formato o procedimiento y cíñase al mismo.
- Algunas agencias reciben solicitudes en tiempos determinados, a inicios del año, a mediados del mismo o a finales. Sin embargo otros reciben en cualquier momento. Trate de establecer cuál es el **momento más propicio** de la entidad a la que se acude en búsqueda de apoyo.
- Tener en cuenta que los trámites de gestión se hacen generalmente por Internet, por eso hay que estar atento a la comunicación con la agencia de cooperación. Además recordar que el proceso es lento, por el cúmulo de solicitudes que reciben y los procedimientos que conllevan. Tenga paciencia y prepárese para un proceso que puede durar entre 6 y 12 meses.
- Algunas agencias, como las norteamericanas exigen que el proyecto se envíe en lengua inglesa. Muchas agencias europeas cuentan con personal que conoce el español y no presentan inconvenientes en este sentido.
- También existen agencias de cooperación que no financian directamente el proyecto que se envía, sino a través de ONG del país donde tiene su sede la agencia. En este caso, busque el apoyo y contacto de esas entidades que sirven de intermediarias o que pueden presentar su proyecto. Se trata de instituciones reconocidas y autorizadas por las agencias de cooperación. No solicitan dinero directamente por hacer el trámite, por tanto, no hay que dejarse engañar por tramitadores. Dichas organizaciones reciben de la agencia cooperante recursos para su labor administrativa, por su asesoría, para hacer acompañamiento y seguimiento a los proyectos a nombre del financiador.
- También existen en nuestros países representantes de las agencias de cooperación internacionales, en embajadas, para el caso de los estados, por ejemplo Estados Unidos, Suecia, España, Japón, entre otros; y representantes de las agencias privadas en América Latina con oficina en países de la región. Deberá hacer el contacto directamente con ellos. Siempre desconfíe de tramitadores o intermediarios que le soliciten dinero o le hagan propuestas de porcentajes.
- Internet es una buena herramienta para indagar acerca de convocatorias de proyectos o sobre las agencias de cooperación, su misión, intereses, condiciones y demás detalles.
- Quien solicita los recursos debe demostrar que es una entidad seria, legalmente constituida, con experiencia en ejecución de proyectos y trabajo con las comunidades, con una cuenta bancaria donde poder captar los recursos y con una contabilidad legalmente registrada y fiscalizada. (Ver el anexo "Formulario básico para proyectos".)
- Las agencias suelen tener fijados algunos temas de interés por países, de acuerdo con las características y realidades de los mismos. Sin embargo, hay aspectos que son indispensables en todo proyecto, que pueden orientar el enfoque del proyecto y que son de sumo interés para las agencias de cooperación internacional, tales como: la perspectiva de género, el impacto en la infancia, el impacto y conservación ambiental, la participación comunitaria, entre otros.
- Es muy importante presentar la organización o asociación responsable y ejecutora del proyecto. Iniciar con una carta amable y de presentación, y no comenzar una relación solicitando fondos. Primero genere un contacto con la agencia financiadora y establezca puntos en común, indague sobre los tiempos de convocatoria, temas de interés y luego sí envíe la propuesta ya elaborada y adecuadamente formulada según exigencias y criterios de la entidad a la que se le solicitan los recursos.
- Existen agencias que financian proyectos pequeños (3.000 a 50.000 dólares), medianos (51.000 a 100.000 dólares) y grandes (superiores a 100.000 dólares). Esto puede variar, según la entidad financiadora. Indague bien este asunto antes de enviar su solicitud.



- Las agencias no financian gastos de funcionamiento sino hasta ciertos montos que generalmente no superan el 10%. El presupuesto debe demostrar que el proyecto no pretende sostener una entidad sino mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, fortalecer sus capacidades o generar un impacto en la comunidad.
- Dependiendo del proyecto, algunas agencias apoyan la adquisición de terrenos, maquinaria, infraestructura o para conformar un fondo rotatorio. No son la mayoría y en todo caso debe quedar claro el destino final y uso de esos bienes que no pueden ser para el lucro de la organización solicitante.
- Una agencia que apoya una vez suele apoyar nuevamente. Incluso se va generando una relación de hermandad. Por lo general aprueban proyectos para un año, pero algunas están interesadas en proyectos de hasta tres años. Para lograr esto su entidad debe demostrar el estricto cumplimiento de los resultados, informes en detalle de los avances y finalización del proyecto y una administración eficiente y transparente de los recursos.
- Nunca se debe mendigar ante las agencias. Ellas buscan el progreso de la gente y de los países más necesitados. Las agencias requieren buenos proyectos, apoyados por las comunidades, que obedezcan a necesidades reales, que sean creativos y que sean propuestos por entidades fiables. Invite a la agencia a compartir sus sueños, demuestre que su idea vale la pena, pero no mendigue.
- Cuando una organización no obtiene apoyo de agencias de cooperación internacional puede ser por varios motivos: 1) No se ha solicitado correctamente; 2) Se ha tenido un perfil muy bajo pues nadie puede dar referencias; 3) Se solicitó a una entidad que no financia ese tipo de proyecto, por el tema, la región geográfica, el método utilizado, etc.; y 4) No se hizo un seguimiento a la gestión y se desistió muy pronto.

¡Hay que seguir intentándolo! Una buena propuesta, con una buena presentación, enviada a la agencia indicada, recibirá respuesta positiva. Eso sí, no olvide que requerirá tiempo y energía.²⁷

La gestión ante el Estado

Deriva de la obligación que el Estado tiene de proveer y garantizar el cubrimiento de las necesidades de los ciudadanos mediante la administración de los recursos públicos. Se trata de una importante opción a la que los ciudadanos y en particular las organizaciones podemos acercarnos de acuerdo con el ofrecimiento de la descentralización y la democracia participativa.

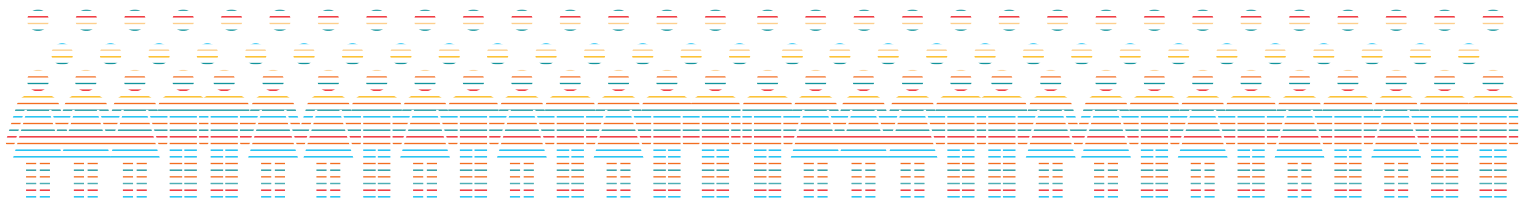
Dentro de estas instancias podemos apelar a las de carácter nacional, provincial, departamental o municipal o a la suma de esfuerzos de varias de ellas. Gestionar con las entidades públicas implica conocer la forma como operan las mismas, su naturaleza, las competencias que les han sido asignadas y los presupuestos que disponen.

La descentralización administrativa se refuerza con la descentralización fiscal que permite a los entes locales administrar un cúmulo de recursos (monetarios, tecnológicos, humanos o de otra índole), generar y captar sus propias rentas y tributos, poner en marcha dinámicas económicas, recibir cuotas de transferencia de recursos generados por la captación de impuestos nacionales, así como de fondos propios de programas creados por el estado central. En tanto que la posibilidad de gestión de proyectos ante los entes municipales dependen de los presupuestos de estos entes.

Créditos y subvenciones

Para acceder a un crédito de una entidad financiera o a una subvención es necesario tener una propuesta de inversión o un proyecto concreto que justifique la solicitud del crédito o de la subvención, como ya se ha señalado. Debe contemplarse claramente lo que se quiere hacer y los costos de la acción, es decir, el presupuesto y su financiación.

27. Ver, AUBIN, Pierre; COTTER, George y HENNIGAN, Beverly. *Agencias de Asistencia al Desarrollo*, p 9-11.

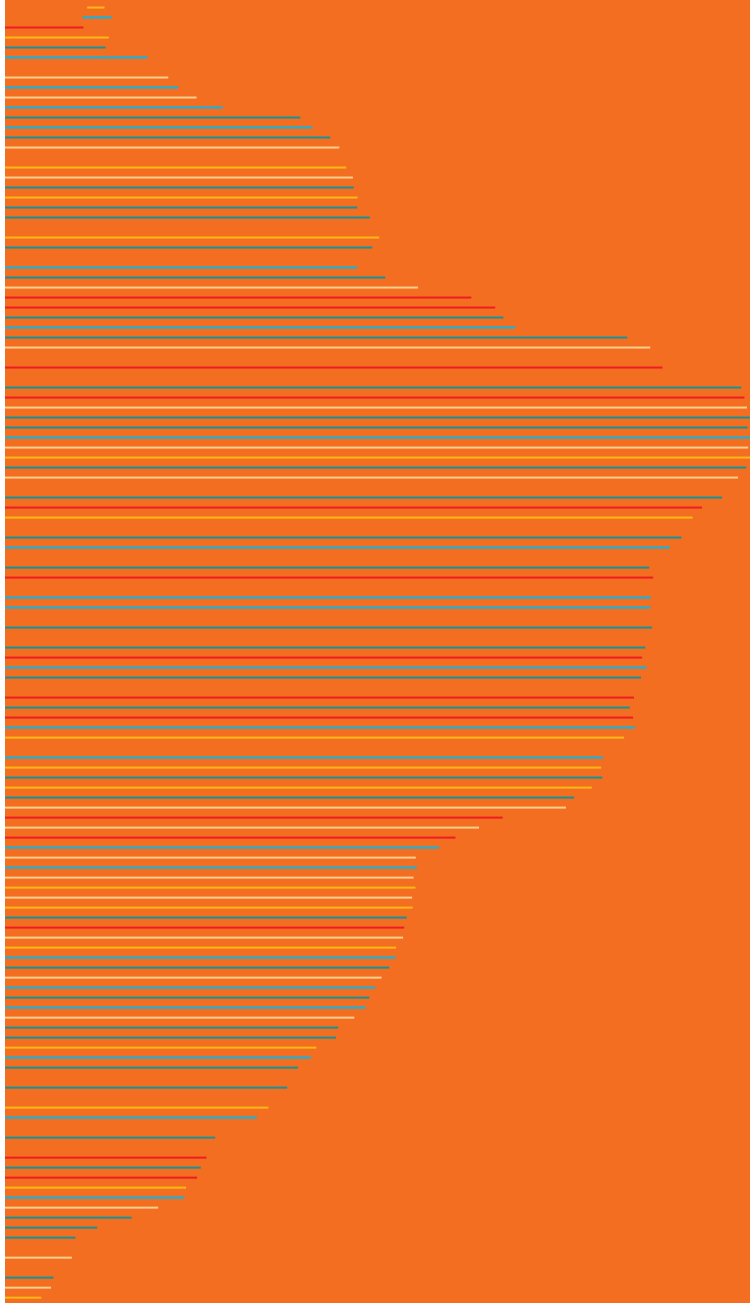


Aprender para transformar

- Haga una búsqueda en Internet de las principales agencias de cooperación e incluso de embajadas que apoyan proyectos. Seleccione las que pueden apoyar iniciativas del sector artesanal, o de fortalecimiento organizativo, o similares. Haga una base de datos de las escogidas o inclúyalas como "favoritos" en el menú de su navegador.
- Si en grupo se formuló un proyecto, elabore el presupuesto de dicho proyecto y su esquema de financiación. Si ya lo tienen elaborado, revísenlo. Discutan, según el carácter y naturaleza del proyecto, el monto que se va a solicitar y a qué entidad financiadora podría interesarle. Para ello haga uso de la base de datos sugerida en el punto anterior.

Capítulo V

Glosario y bibliografía





Glosario

Asociación: una asociación civil es una persona jurídica privada, constituida por un conjunto de personas físicas (llamadas socios) que, con la debida autorización del estado, se unen para realizar actividades que tienden al bien común. La característica que las distingue es que no distribuye excedentes entre sus asociados, sino que los recursos son aplicados al cumplimiento de sus objetivos. Los asociados no responden con su patrimonio personal por las deudas de la asociación, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Ciclo del proyecto: conjunto de etapas que recorre un proyecto. Las principales etapas del ciclo de proyecto, desde el punto de vista de los recursos, son: pre-inversión, inversión y operación.

Cooperativa: es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. En este caso los excedentes son repartidos entre sus integrantes y pueden desarrollar actividades productivas y sociales. Los asociados no responden con su patrimonio personal por las deudas de la cooperativa, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Corporación: integrada por empresas, organizaciones o personas y puede ser establecida para la promoción, asistencia, capacitación, sistematizar información, etc. Puede estar integrada por organismos públicos y privados. En algunas legislaciones adquiere personalidad jurídica.

Costo: egresos y recursos que se invierten para la realización de un proyecto, programa o plan. Dentro de los costos se incluyen los impactos negativos que un proyecto pueda generar sobre la población afectada.

Diagnóstico: Es una especie de radiografía de los distintos elementos que componen la realidad de la comunidad con la que se trabaja. Se trata de hacer una descripción examinando cómo es, con qué cuenta y cuáles son sus problemas.

Efectividad: relación entre los recursos invertidos y el impacto obtenido por un proyecto, programa o plan. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados de la inversión. Este concepto involucra las definiciones de eficiencia y eficacia.

Eficacia: relación entre los productos y los impactos obtenidos por un proyecto, programa o plan. La eficacia permite establecer el grado en que los productos de la inversión permiten obtener los impactos esperados. La eficacia se consigue al concentrar los esfuerzos de un proyecto, programa o plan en los recursos, las actividades, los componentes y los productos que realmente deban llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia: relación entre la inversión de recursos y el número de unidades de producto de un proyecto, programa o plan. La mayor eficiencia se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los productos esperados de la inversión.

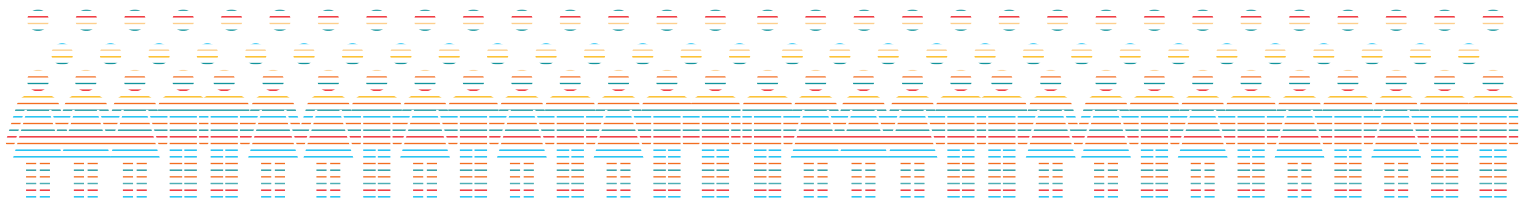
Ejecución: etapa dentro del ciclo del proyecto durante la cual se realizan las inversiones y actividades del proyecto.

Empatía: es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado. Implica ponerse en el "lugar del otro".

Estrategia asociativa: es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores (empresas, personas u organizaciones) interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente

Fuentes de financiación: aportes destinados para la ejecución del proyecto, provenientes del presupuesto estatal, de un fondo de cofinanciación, de la comunidad, de un crédito o de una entidad local o regional.

Fundación: Es un ente jurídico surgido de la voluntad de una/s persona/s física/s o jurídica/s acerca de su constitución, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad original se torna Irrevocable en sus aspectos esenciales una vez obtenida su personería



jurídica. El sustrato de la fundación es la afectación de bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de utilidad común.

Impacto: cambio logrado en la situación de la población como resultado del producto de un proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación, más allá de los resultados o metas previstas.

Indicador: relación entre variables específicas que permite expresar los resultados asociados con los componentes, productos o impactos esperados de un proyecto o programa y medirlos a través de las metas.

Insumo: conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

Inversión: etapa en la cual se realiza la construcción y demás actividades para el montaje de un proyecto. En algunos casos, la etapa de inversión se realiza simultáneamente con la etapa de operación (proyectos continuos).

Mutual: es una asociación de carácter privado cuyo objeto central es la prestación de servicios sociales a sus miembros. Los aportes provienen de sus asociados quienes tienen un igualitario de acceso a los servicios. No hay distribución de excedentes. Estos son aplicados a las actividades objeto de la entidad. Los asociados no responden con su patrimonio personal por las deudas de la mutual, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Pre-inversión: etapa dentro del ciclo del proyecto durante la cual se realizan todos los estudios (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad o diseño) necesarios para determinar la viabilidad del proyecto, con el fin de tomar la decisión de modificarlo, postergarlo, abandonarlo o ejecutarlo.

Producto: resultado concreto que los componentes deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato. El producto constituye el primer nivel de resultados dentro el ciclo de maduración de un proyecto. Los productos pueden ser: bienes, servicios, cambios en calidad, cambios de eficiencia en producción, etc.

Resultado: cambio real logrado expresado a través de los productos o impactos generados por un proyecto, programa o plan.

Sinergia: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Sistematización: organización y recuperación de la experiencia social en el desarrollo del proyecto para determinar los principales aprendizajes adquiridos que sirvan para el futuro y para su réplica.

Sociedad anónima: es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Sociedad en comandita: es aquella sociedad mercantil en la que existen dos tipos de socios: los socios colectivos o gestores que responden con la totalidad de su patrimonio por las actividades sociales (responsabilidad ilimitada y solidaria); y los socios comanditarios que responden únicamente con el capital aportado (responsabilidad limitada).

Sociedad colectiva: es aquella sociedad mercantil en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, por las obligaciones sociales.

Unión transitoria de empresas (acuerdos de colaboración empresarial): son contratos que facilitan el desarrollo de la actividad económica. No tienen finalidad de lucro y pueden integrarse emprendimientos colectivos o personas individuales. Tienen un tiempo estipulado de duración que no puede exceder los diez años.



Bibliografía

AGUDELO, Humberto: *Vitaminas Diarias para el Espíritu*. En: CÁCERES, A.; ALIRIO Y SANDOVAL, G.; Betty: *Travesía: de la Violencia a la Convivencia Pacífica*, Fundación Servicio Colombiano de Comunicación (Hoy Servicio Colombiano de Desarrollo Social - SERCOLDES) y Manos Unidas. Bogotá, 2004, p 114.

BURIN, David; KARL, Istvan; LEVIN, Luis: *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para organizaciones sociales*. Ediciones Ciccus.

CUBIN, Pierre; COTTER, George y HENNIGAN, Beverly: *Agencias de Asistencia al Desarrollo*, p. 9-11.

DE LISIO, Claudia: *La cooperación con perspectiva de género*, Ponencia "Encuentro de Mujeres Rurales Federadas". Rosario, 2002.

DE LISIO, Claudia: *La Economía Social en el Mercosur*. Fundibes: Madrid, 2006.

GIOMMI, Claudio: *La organización comunitaria - Desarrollo y cambio organizacional. La organización flexible*, Programa de capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias CENOC, Secretaria de Desarrollo Social. Argentina, 1997.

KANT, E.: *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*.

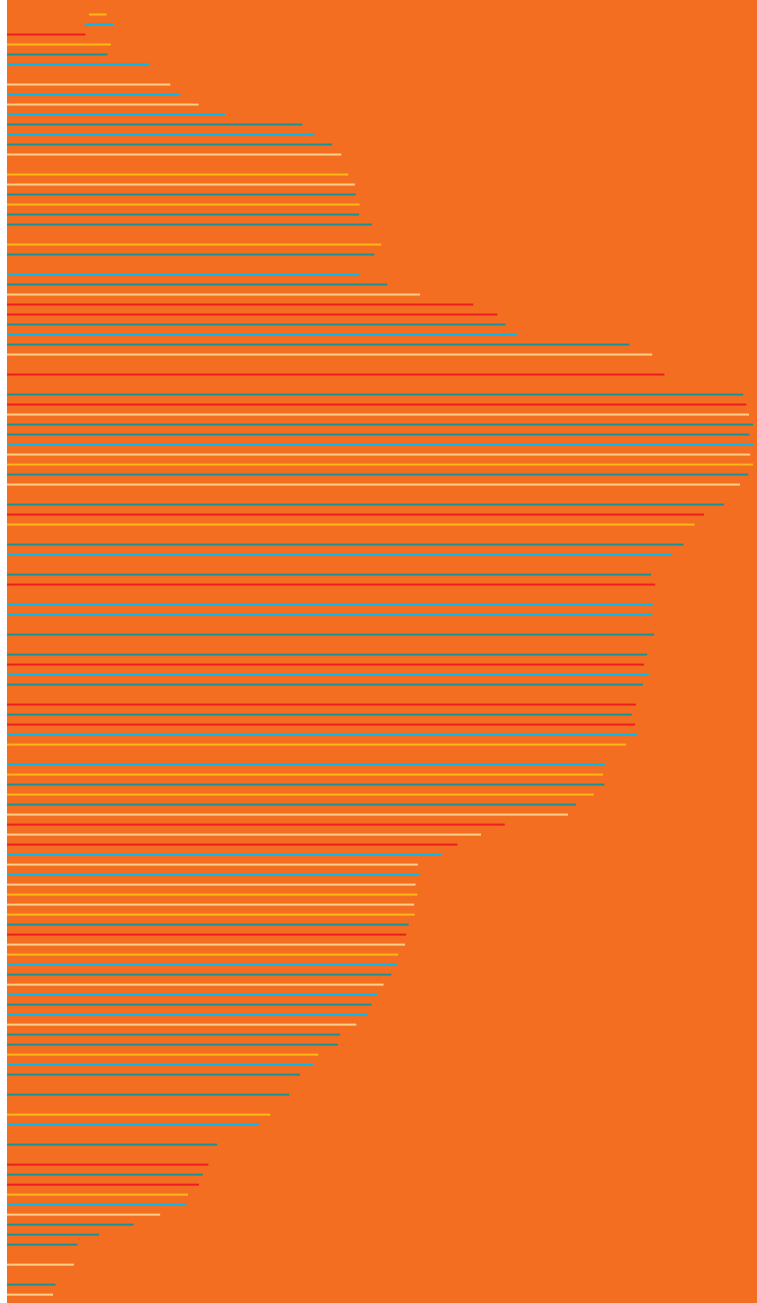
MAGNACO, Cecilia y ORCHANSKY, Carolina: *Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas*, Área de Capital Social y Desarrollo Local del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Córdoba, Programa Área Publicación de OIT 1. Edición: Córdoba, 2007.

MEZA R., Fabio Alonso: *Desarrollo y paz*. SERCOLDES: Bogotá, 2009, p. 10.

SCHLEMONSON, Aldo: *La Perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós: Buenos Aires, 1990.

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

Anexos





Anexo I

MODELO DE ESTATUTO. Se acompañan modelos de documentación a modo de ejemplo, dado que la legislación de cada país establece los modelos y características específicas.

Acta constitutiva de asociación civil

En la ciudad de a los días del mes de, a las..hs. se reúnen en la calle (domicilio) de la Ciudad de.... las siguientes personas: Nombre y apellido, nacionalidad, estado civil, profesión, domicilio, n° de documento de cada uno de los participantes.....con el objeto de aunar ideas para constituir una entidad destinada a promover actividades que contribuyan al desarrollo de los artesanos dedicados a la cestería, de acuerdo a los objetivos planteados en el estatuto, tendiendo a mejorar su calidad de vida, en los aspectos educacionales, culturales, sanitarios, laborales, políticos, económicos y sociales empleando medios materiales, intelectuales y tecnológicos que disponga para este fin, siempre y en todos los casos sin fines de lucro. Antes de comenzar las deliberaciones se resuelve designar a los Señores.....para que actúen en carácter de Presidente y Secretario de la presente Asamblea Constitutiva. Acto seguido tomó la palabra el Señor en su carácter de presidente dio una pequeña explicación con respecto al objeto de la Asociación a crear. Tras un intercambio de opiniones los asistentes deciden formalizar la creación de una Asociación Civil, a la que se le dará el nombre de **"Asociación....."**

De inmediato el Señor Secretario, da lectura al proyecto de estatuto realizado con motivo de esta reunión y que textualmente dice:

Estatuto tipo de asociación civil

Título I. Denominación, domicilio y objeto social

Artículo 1. Con la denominación de "Asociación Civil "se constituye a los días del mes de..... una entidad sin fines de lucro, con domicilio legal en la Ciudad de.....

Artículo 2. Son sus propósitos:

- a) Promover actividades en relación a todas las materias que contribuyan al desarrollo de los artesanos dedicados a las actividades de cestería tendiendo a mejorar su la calidad de vida, en los aspectos educacionales, culturales, sanitarios, laborales, políticos, económicos y sociales; empleando medios materiales, intelectuales y tecnológicos que disponga para este fin, siempre y en todos los casos sin fines de lucro, concretándose las actividades por profesionales habilitados o personal idóneo.
- b) Asesorar, apoyar y capacitar a los artesanos en el desarrollo de su actividad
- c) Brindar asistencia técnica y capacitación a las diversas formas asociativas integrantes del sector artesanal
- d) Organizar cursos que desarrollen los diversos niveles de capacitación formal e informal a fin de mejorar el nivel de vida de los artesanos.
- e) Orientar y asesorar a los entes gubernamentales y a la opinión pública en todo lo relacionado con la actividad artesanal.
- f) Desarrollar estudios en un contexto local, basándose fundamentalmente en la realización del artesano en el marco de una comunidad organizada, en los campos ambiental, social, cultural y económico
- g) Promover y estimular el intercambio técnico y cultural mediante la organización de reuniones, jornadas, conferencias, mesas redondas, paneles, concursos, cursos de perfeccionamiento, ferias, exposiciones y todas aquellas actividades relacionadas con la temática productiva, asociativa
- h) Establecer y mantener actualizado un centro de documentación especializado.
- i) Mantener relaciones con entidades o asociaciones similares provinciales, regionales, nacionales y/o extranjeras, sean estas públicas, privadas y/o estatales.
- j) Celebrar convenios de asistencia mutua con entidades, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que propendan a la consecución del objeto social.
- k) Apoyar y/o participar en todas las actividades de organismos gubernamentales y no gubernamentales que trabajen en el tema objeto de esta asociación.
- l) Canalizar las inquietudes de orden social y cultural de participantes de la asociación.



Título II. Capacidad, patrimonio y recursos sociales

Artículo 3. La Asociación está capacitada para adquirir derechos y contraer obligaciones. Podrá adquirir bienes muebles e inmuebles, enajenarlos, gravarlos o permutarlos como así también realizar cuanto acto jurídico sea necesario o conveniente para el mejor cumplimiento de su objeto social. Podrá firmar contratos de todo tipo y operar con instituciones bancarias públicas y privadas.

Artículo 4. El patrimonio se compone de los bienes que posee en la actualidad y de los que adquiera en lo sucesivo por cualquier título y de los recursos que obtenga por: a) Las cuotas ordinarias y extraordinarias que abonan los asociados. b) Las rentas de sus bienes. c) Las donaciones, herencias, legados y subvenciones. d) El producto de entradas, beneficios, eventos y de toda otra entrada que pueda obtener lícitamente de conformidad al carácter no lucrativo de la institución.

Título III. Asociados, condiciones de admisión, régimen disciplinario

Artículo 5. Se establecen las siguientes categorías de asociados: a) Activos: las personas físicas mayores de 18 años que revisitan carácter idóneos en la temática y sean aceptadas por la Comisión Directiva. b) Adherentes: las personas físicas mayores de 18 años de edad que no reúnan las condiciones para ser socios activos. Los asociados adherentes pagarán cuota social, no tendrán derecho a voz ni a voto, y no podrán ser elegidos para integrar los órganos sociales.

Artículo 6. Los asociados activos tienen los siguientes deberes y derechos: a) Abonar las contribuciones ordinarias y extraordinarias que establezca la Asamblea; b) Cumplir las demás obligaciones que impongan este estatuto, reglamento y las resoluciones de Asamblea y Comisión Directiva; c) Participar con voz y voto en las Asambleas y ser elegidos para integrar los órganos sociales, cuando tengan una antigüedad de dos años y sean mayores de edad; d) Gozar de los beneficios que otorga la entidad.

Artículo 7. Perderá su carácter de asociado el que hubiere dejado de reunir las condiciones requeridas por este estatuto para serlo. El asociado que se atrase en el pago de tres cuotas, o de cualquier otra contribución establecida, será notificado fehacientemente de su obligación de ponerse al día con la Tesorería social. Pasado un mes de la notificación sin que hubiere regularizado su situación, la Comisión Directiva podrá declarar la cesantía del socio moroso. Se perderá también el carácter de asociado por fallecimiento, renuncia o expulsión.

Artículo 8. La Comisión Directiva podrá aplicar a los asociados las siguientes sanciones: a) Amonestación; b) Suspensión, cuyo plazo máximo no podrá exceder de un año; c) Expulsión. Las sanciones se graduarán de acuerdo a la gravedad de la falta y a las circunstancias del caso, por las siguientes causas: 1) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por el estatuto, reglamento o resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva; 2) Inconducta notoria; 3) Hacer voluntariamente daño a la Asociación, provocar desórdenes graves en su seno u observar una conducta que sea notoriamente perjudicial a los intereses sociales.

Artículo 9. Las sanciones disciplinarias a que se refiere el artículo anterior serán resueltas por la Comisión Directiva, previa defensa del inculpado. En todos los casos, el afectado podrá interponer, dentro del término de treinta días de notificado de la sanción, el recurso de apelación por ante la primera Asamblea que se celebre. La interposición del recurso tendrá efecto suspensivo.

Título IV. Comisión directiva y órgano de fiscalización

Artículo 10. La Asociación será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de 10 miembros, que desempeñarán los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero y 2 Vocales Titulares. Habrá también 2 Vocales Suplentes. El mandato de los mismos durará dos ejercicios.

Habrá un Órgano de Fiscalización que podrá tener de uno a tres miembros titulares, con el cargo de Revisores de Cuentas, y un miembro suplente. Sus mandatos durarán un año.

En todos los casos, los mandatos son únicamente revocables por la Asamblea. Los miembros de los órganos sociales podrán ser reelegidos por un período consecutivo.



Artículo 11. Para integrar los órganos sociales, se requiere ser socio activo, con una antigüedad de dos años en tal carácter, ser mayor de edad y encontrarse al día con tesorería.

Artículo 12. En caso de licencia, renuncia, fallecimiento o cualquier otra causa que ocasione la vacancia transitoria o permanente de un cargo titular, el mismo será desempeñado por quien corresponda según el orden de lista. El vicepresidente desempeñará la presidencia en caso de vacancia del cargo de presidente. En caso de vacancia de los cargos de presidente y vicepresidente la presidencia será desempeñada por el primer vocal. Los reemplazos se harán por el tiempo de la ausencia transitoria, o por lo que resta del mandato del reemplazado si fuera definitivo.

Artículo 13. Cuando por cualquier circunstancia la Comisión Directiva quedare en la imposibilidad de formar quórum, una vez incorporados los suplentes los restantes miembros deberán convocar a Asamblea dentro de los quince días, para celebrarse dentro de los treinta días siguientes, a los efectos de su integración. En caso de vacancia total del cuerpo, el Órgano de Fiscalización cumplirá dicha convocatoria, todo ello sin perjuicio de las responsabilidades que incumban a los miembros directivos renunciantes. En ambos casos, el órgano que efectúa la convocatoria tendrá todas las facultades inherentes a la celebración de la Asamblea o de los comicios.

Artículo 14. La Comisión Directiva se reunirá una vez por mes, el día y hora que determine su primera reunión anual, y además, toda vez que sea citada por el Presidente o a pedido del Órgano de Fiscalización o por tres de sus miembros, debiendo en estos últimos casos celebrarse la reunión dentro de los siete días de formulado el pedido. La citación se hará por circulares, a los domicilios denunciados ante la entidad con cinco días de anticipación. Las reuniones se celebrarán válidamente con la presencia de la mayoría absoluta de sus miembros, requiriéndose para las resoluciones el voto de igual mayoría de los presentes, salvo para las reconsideraciones, que requerirán el voto de las dos terceras partes, en sesión de igual o mayor número de asistentes de aquella en que se resolvió el tema a reconsiderar.

Artículo 15. Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva:

- a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas, cumplir y hacer cumplir este estatuto y los reglamentos, interpretándolos en caso de duda, con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre.
- b) Ejercer la administración de la Asociación.
- c) Convocar a Asambleas.
- d) Resolver la admisión de los que solicitan ingresar como socios.
- e) Cesantear o sancionar a los asociados.
- f) Nombrar el personal necesario para el cumplimiento de la finalidad social, fijarle sueldo, determinarle las obligaciones, sancionarlo y despedirlo.
- g) Presentar a la Asamblea General Ordinaria, la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos, e Informe del Órgano de Fiscalización. Todos estos documentos deberán ser puestos en conocimiento de los socios con la anticipación requerida por el artículo 23 para la convocatoria a Asamblea Ordinaria.
- h) Realizar los actos que especifican los artículos 1881 y concordantes del Código Civil, con cargo de dar cuenta a la primera Asamblea que se celebre, salvo los casos de adquisición y enajenación de inmuebles, y constitución de gravámenes sobre éstos, en que será necesaria la autorización previa de la Asamblea.
- i) Dictar las reglamentaciones internas necesarias para el cumplimiento de las finalidades, las que deberán ser aprobadas por la Asamblea y presentadas a la Inspección General de Justicia, a los efectos determinados en el artículo 10, inc. k) de la ley 22.315 y demás normativa pertinente de dicho organismo de control, sin lo cual los mismos no podrán entrar en vigencia. Exceptúense aquellas reglamentaciones que sean de simple organización interna.

Artículo 16. El Órgano de Fiscalización tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Controlar permanentemente los libros y documentación contable, protectora de los asientos volcados, fiscalizando la administración, comprobando el estado de la caja y la existencia de los fondos, títulos y valores.
- b) Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva cuando lo estime conveniente, con voz y sin voto, no computándose su asistencia a los efectos del quórum.
- c) Verificar el cumplimiento de las leyes, estatutos y reglamentos, en especial en lo referente a los derechos de los socios y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.



- d) Anualmente, dictaminará sobre la Memoria, Inventario, Balance General y Cuenta de Gastos y Recursos, presentados por la Comisión Directiva a la Asamblea Ordinaria al cierre del ejercicio.
- e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiere hacerlo la Comisión Directiva, previa intimación fehaciente a la misma por el término de quince días.
- f) Solicitar la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamenten su pedido en conocimiento de la Inspección General de Justicia, cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva.
- g) Convocar, dando cuenta al organismo de control, a Asamblea Extraordinaria, cuando ésta fuera solicitada infructuosamente a la Comisión Directiva por los asociados, de conformidad con los términos del artículo 22.
- h) Vigilar las operaciones de liquidación de la Asociación.

El Órgano de Fiscalización cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social.

Título V. Del Presidente y Vicepresidente

Artículo 17. Corresponde al Presidente o, en su caso, al Vicepresidente o a quien lo reemplace estatutariamente:

- a) Ejercer la representación de la Asociación.
- b) Citar a las Asambleas y convocar a las sesiones de Comisión Directiva y presidirlas.
- c) Tendrá derecho a voto en las sesiones de Comisión Directiva, al igual que los demás miembros del cuerpo y, en caso de empate, votará nuevamente para desempatar.
- d) Firmar con el Secretario las actas de las Asambleas y de Comisión Directiva, la correspondencia y todo documento de la Asociación.
- e) Autorizar con el Tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de la Tesorería, de acuerdo con lo resuelto por la Comisión Directiva. No permitirá que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a lo prescrito por este estatuto.
- f) Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la Comisión Directiva y Asambleas cuando se altere el orden y falte el respeto debido.
- g) Velar por la buena marcha y administración de la Asociación, observando y haciendo observar el estatuto, reglamentos, las resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva.
- h) Sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y adoptar las resoluciones en los casos imprevistos. En ambos supuestos, será ad referendum de la primera reunión de Comisión Directiva.

Título VI. Del Secretario y Prosecretario

Artículo 18. Corresponde al Secretario o, en su caso, al Prosecretario, o a quien lo reemplace estatutariamente:

- a) Asistir a las Asambleas y sesiones de Comisión Directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente.
- b) Firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de la Asociación.
- c) Citar a las sesiones de la Comisión Directiva, de acuerdo a lo prescrito por el artículo 14.
- d) Llevar el libro de actas y, conjuntamente con el Tesorero, el Registro de Asociados.

Título VII. Del Tesorero y Protesorero

Artículo 19. Corresponde al Tesorero o, en su caso, al Protesorero, o a quien lo reemplace estatutariamente:

- a) Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva y a las Asambleas.
- b) Llevar conjuntamente con el Secretario el Registro de Asociados. Será responsable de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales.
- c) Llevar los libros de contabilidad.



- d) Presentar a la Comisión Directiva balances mensuales y preparar anualmente el Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos e Inventario correspondientes al ejercicio vencido que, previa aprobación de la Comisión Directiva, serán sometidos a la Asamblea Ordinaria.
- e) Firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de Tesorería, efectuando los pagos resueltos por la Comisión Directiva.
- f) Depositar en una institución bancaria, a nombre de la Asociación y a la orden conjunta de Presidente y Tesorero, los fondos ingresados a la caja social, pudiendo retener en la misma hasta la suma que la Comisión Directiva determine.
- g) Dar cuenta del estado económico de la entidad a la Comisión Directiva y al Órgano de Fiscalización toda vez que se le exija.

Título VIII: De los Vocales Titulares y Suplentes

Artículo 20. Corresponde a los Vocales Titulares:

- a) Asistir a las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva con voz y voto.
- b) Desempeñar las comisiones y tareas que la Comisión Directiva le confíe.

Corresponde a los Vocales Suplentes:

- a) Entrar a formar parte de la Comisión Directiva en las condiciones previstas en este estatuto.
- b) Podrán concurrir a las sesiones de la Comisión Directiva, con derecho a voz pero no a voto. No será computable su asistencia a los efectos del quórum.

Título IX. Asambleas

Artículo 21. Habrá dos clases de Asambleas Generales: Ordinarias y Extraordinarias.

Las Asambleas Ordinarias tendrán lugar una vez por año, dentro de los cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio, cuya fecha de clausura será el día 30 de junio de cada año, y en ellas se deberá:

- a) Considerar, aprobar o modificar, la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos, e Informe del Órgano de Fiscalización.
- b) Elegir, en su caso, los miembros de los órganos sociales, titulares y suplentes.
- c) Fijar la cuota social y determinar las pautas para su modificación, las que serán instrumentadas por la Comisión Directiva.
- d) Tratar cualquier otro asunto incluido en el Orden del Día.
- e) Tratar los asuntos propuestos por un mínimo del cinco por ciento de los socios y presentados a la Comisión Directiva dentro de los treinta días de cerrado el ejercicio anual.

Artículo 22. Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas siempre que la Comisión Directiva lo estime necesario, o cuando lo solicite el Órgano de Fiscalización o el veinte por ciento de los socios con derecho a voto. Estos pedidos deberán ser resueltos dentro del término de diez días, y celebrarse la Asamblea dentro del plazo de treinta días, y si no se tomase en consideración la solicitud, o se negare infundadamente, podrá requerirse en los mismos términos y procedimiento al Órgano de Fiscalización, quien la convocará, o se procederá de conformidad con lo que determina el artículo 10, inciso i) de la ley 22.315 o norma que en el futuro la reemplace.

Artículo 23. Las Asambleas se convocarán por circulares remitidas al domicilio de los socios, con veinte días de anticipación. Con la misma antelación deberá ponerse a consideración de los socios la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Órgano de Fiscalización. Cuando se sometan a consideración de la Asamblea reformas al estatuto o reglamentos, el proyecto de las mismas deberá ponerse a disposición de los asociados con idéntico plazo. En las Asambleas no podrán tratarse otros asuntos que los incluidos expresamente en el orden del día, salvo que se encontrare presente la totalidad de los socios con derecho a voto y se votare por unanimidad la incorporación del tema.

Artículo 24. Las Asambleas se celebrarán válidamente, aun en los casos de reforma de estatutos y de disolución social, sea cual fuere el número de socios concurrentes, media hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiera reunido ya la mayoría absoluta de los socios con derecho a voto.



Serán presididas por el Presidente de la entidad o, en su defecto, por quien la Asamblea designe, por mayoría simple de votos emitidos. **Artículo 25.** Las resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de votos emitidos, salvo cuando este estatuto se refiera expresamente a otras mayorías. Ningún socio podrá tener más de un voto, y los miembros de la Comisión Directiva y Órgano de Fiscalización no podrán votar en asuntos relacionados con su gestión.

Los socios que se incorporen una vez iniciado el acto sólo tendrán voto en los puntos aún no resueltos.

Artículo 26. Con la anticipación prevista por el artículo 23, se pondrá a exhibición de los asociados el padrón de los que están en condiciones de intervenir. Se podrá efectuar reclamos hasta cinco días antes del acto, los que deberán resolverse dentro de los dos días siguientes. No se excluirá del padrón a quienes, pese a no estar al día con Tesorería, no hubieren sido efectivamente cesanteados. Ello sin perjuicio de privárselos de su participación en la Asamblea si no abonaron la deuda pendiente hasta el momento de inicio de la misma. Para la elección de autoridades se adopta el sistema de voto secreto y directo, por la lista completa de candidatos, no siendo admisible el voto por poder. Las listas de candidatos a autoridades deberán ser presentadas con no menos de diez días de antelación, debiendo la comisión directiva pronunciarse dentro de las 48 horas siguientes sobre la procedencia de su oficialización. En caso de objeciones, los apoderados podrán subsanarla hasta 24 horas de notificado.

Título X. Disolución y liquidación

Artículo 27. La Asamblea no podrá decretar la disolución de la Asociación mientras haya una cantidad de asociados dispuestos a sostenerla en número tal que posibilite el regular funcionamiento de los órganos sociales.

De hacerse efectiva la disolución, se designarán los liquidadores que podrán ser la misma Comisión Directiva o cualquier otra comisión de asociados que la Asamblea designe.

El Órgano de Fiscalización deberá vigilar las operaciones de liquidación de la Asociación. Una vez pagadas todas las deudas, el remanente de los bienes se destinará a una entidad de bien común, sin fines de lucro con personería jurídica y domicilio en el país y reconocida como exenta de todo gravamen por la AFIP u organismo que en el futuro la sustituya, o al estado nacional, provincial o municipal. La destinataria del remanente de bienes será designada por la Asamblea de disolución.

Título XI. Disposición transitoria

Artículo 28. No se exigirá la antigüedad requerida por los artículos 6, incisos 3 y 11 durante los primeros dos años desde la constitución de la entidad.

DESIGNACIÓN DE MIEMBROS DE COMISIÓN DIRECTIVA Y COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS.

De conformidad de todos los comparecientes a este acto constitutivo y con arreglo a las normas vigentes se designa en este acto la **PRIMER COMISIÓN DIRECTIVA**, que queda constituida del siguiente modo:

Presidente

Vicepresidente:

Secretaria:

Tesorero:

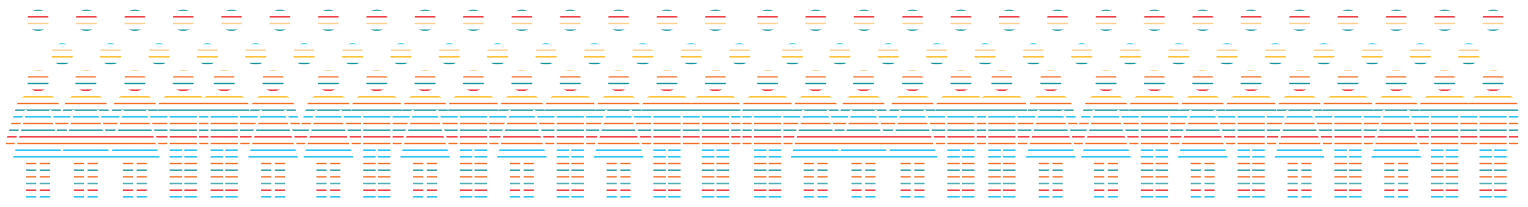
PRIMERA COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS, queda con la siguiente integración:

Revisor de Cuentas Titular:

Revisor de Cuentas Titular:

Revisor de Cuentas Titular:

ACEPTACIÓN DEL CARGO: Todos los designados aceptan sus cargos. **DOMICILIO:** Los comparecientes fijan el domicilio de la Asociación en.....(calle) n° de la ciudad A continuación los presentes resuelven solicitar a la Inspección General de Justicia la concesión de la Personería Jurídica para la entidad que constituyen. A esos efectos autorizan a:.....(nombre) con DNI n°....., (nombre) con DNI n° y (nombre) con DNI n° para que en forma conjunta o separada o alternativamente, soliciten y



lleven hasta su total terminación, los trámites necesarios para dejar debidamente constituida la entidad como persona jurídica, con facultades para presentarse ante las autoridades competentes con toda clase de escritos y solicitudes, notificarse, aceptar modificaciones a los estatutos y firmar toda clase de instrumentos públicos o privados, como así también desglosar y retirar constancias y expedientes hasta la finalización total de los trámites pertinentes. Podrán asimismo retirar fondos depositados en el Banco..... En este estado las personas citadas precedentemente aceptan, la designación efectuada. No habiendo más temas que tratar se levanta la sesión y de conformidad se firma la presente acta por todos los asistentes.



Anexo II

Formulario básico para proyectos

1. Datos de la asociación solicitante:

- 1.1. Nombre:
- 1.2. Personería jurídica:
Identificación legal, tributaria:
- 1.3. Fecha de constitución:
Misión institucional/objetivos:
Organigrama:
Áreas de trabajo:
Proyectos que ha realizado: experiencia en el campo (lugar donde se llevará a cabo el proyecto):
- 1.4. Dirección:
Teléfono:
Fax:
Correo electrónico:
- 1.5. Persona(s) responsable (s) del proyecto:
- 1.6. Número de la cuenta bancaria:
Banco:
Ciudad:
Titular de la cuenta:

2. Presentación y resumen del proyecto:

- 2.1. Título del proyecto:
- 2.2. Área geográfica donde se realizara:
- 2.3. Localización exacta del proyecto:
- 2.4. Sector social:
- 2.5. Plazo de ejecución del proyecto:
Fecha prevista de inicio:
Fecha prevista de finalización:
- 2.6. Costo total: \$
Monto de la subvención solicitada: \$
- 2.7. Resumen del proyecto:

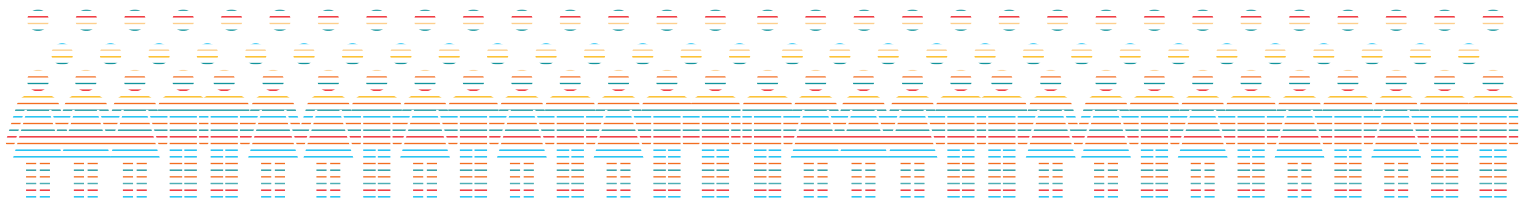
3. Antecedentes, contexto y justificación.

4. Población destinataria (identificación y criterios de selección).

- 4.1. Destinatarios directos. (personas que estarán involucradas directamente en la implementación del proyecto (cuántos y quiénes).
- 4.2. Destinatarios Indirectos. (Personas que se verán beneficiadas por el proyecto aún cuando no estén involucradas en la implementación, (cuántos y quiénes).

5. Problema, Objetivos, resultados e indicadores

- 5.1. Identificación y formulación del problema
- 5.2. Objetivo general:
- 5.3. Objetivos específicos:
- 5.4. Resultados esperados:



5.4.1. Resultados cualitativos:

5.4.2. Metas

5.5. Indicadores y fuentes de verificación:

5.5.1. Indicadores del grado de consecución de los resultados:

5.5.2. Fuentes de verificación de los indicadores:

6. Metodología y actividades.

6.1. Descripción de la metodología

6.2. Actividades (puede incluir las fases del proyecto y las estrategias que las organizan).

6.3. Cronograma de actividades

7. Sostenibilidad y viabilidad.

8. Seguimiento y evaluación.

9. Presupuesto y financiadores:

9.1. Cuadro de presupuesto (actividades, recursos, insumos):

9.2. Cuadro de financiación, desglosado por cofinanciadores: