

Manual para Organizaciones Comunitarias, Funcionales y Territoriales

Programa ORGANIZACIONES EN ACCIÓN



FOSIS

Ministerio de
Desarrollo Social
y Familia

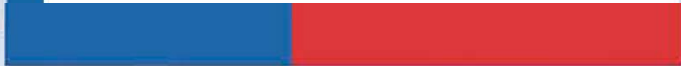
Gobierno de Chile



Programa
**ORGANIZACIONES
EN ACCIÓN**

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS
FOSIS Departamento de Habilitación Social
Programa Organizaciones en Acción

Segunda edición
Santiago, Chile



Estimadas organizaciones

Somos el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, servicio público que depende del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, y tenemos por misión *"contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social a través de estrategias que fortalezcan la cohesión social, las habilidades y capacidades de personas, familias y comunidades, con pertinencia territorial y enfoque de género"*.

Como FOSIS sabemos el papel importante que tienen las organizaciones comunitarias en el mejoramiento de las condiciones de vida y en el fortalecimiento del tejido social, así como en enfrentar la inequidad y vulnerabilidad de sus comunidades. Entendemos que las organizaciones tienen una labor desafiante, sobre todo cuando deben diseñar, impulsar y gestionar sus propios proyectos o iniciativas. Sabemos que se requiere capacidad de autogestión y, para apoyarlas en este proceso, el FOSIS ha desarrollado el Programa **Organizaciones en Acción**.

Esperamos que en conjunto y con la participación de sus comunidades desde sus territorios, podamos construir un país más justo y digno para todos y todas.

Índice

¿QUÉ ES EL PROGRAMA ORGANIZACIONES EN ACCIÓN Y CÓMO PUEDE APOYAR A SU ORGANIZACIÓN?

¿Para qué nace este programa y qué busca resolver?	07
¿Que tipo de organizaciones pueden participar en este programa?	08
¿Qué es la autogestión de proyectos comunitarios y por qué es importante fortalecerla?	09
¿Qué tipo de apoyo entrega el FOSIS a las organizaciones en el marco de este programa?	11
¿Qué espera el FOSIS de las organizaciones comunitarias que participan en este programa?	13

ESTABLECIMIENTO DE METAS

¿Qué es una meta?	15
¿Cómo fijar una meta?	16
¿Qué características tiene una buena meta?	17
¿Cómo definir una meta para un proyecto comunitario?	19
Casos de estudio:	
Junta de Vecinos Los Lirios	22
Junta de Vecinos Nueva Vida	23
Ejercicio	24

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

¿Cómo armar un plan para llegar a la meta propuesta?	27
¿Qué tipo de actividades podemos planificar?	31
¿Cómo planificamos el uso del tiempo?	32
Caso de Estudio: Agrupación Las Niñas Pueden	35
Ejercicio	38

TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué significa trabajar en equipo en un proyecto?	46
---	----

Índice

¿Qué se necesita para lograr el trabajo en equipo?	47
¿Qué tipo de roles deben considerar en su proyecto?	48
¿Cuál es el rol del líder o lideresa en el proyecto?	51
¿Cómo distribuir roles y responsabilidades dentro de su organización?	53
¿Cómo comunicar internamente para las y los integrantes de su organización?.....	54
Caso de estudio: Asociación comunal por la ecología	58
Ejercicio	60

GESTIÓN DE RECURSOS

¿Por qué es importante para una organización comunitaria llevar las cuentas claras?	63
¿Cómo definir un presupuesto para su proyecto?	66
¿Qué significa llevar la contabilidad de su proyecto?	69
¿Cómo organizar y guardar las boletas y comprobantes de gastos?	70
¿Cómo se controlan las cuentas de una organización comunitaria y quién debe hacerlo?....	71
¿Cómo debe su organización rendir cuentas?	72
Caso de estudio: Centro de Padres, Madres y Apoderados del Colegio Ángeles	83
Ejercicio	85

COORDINACIÓN CON OTROS ACTORES

¿Qué importancia tiene la coordinación con otros actores?	97
¿A qué tipo de actores pueden acudir?	98
¿Cómo acercarse a los actores que pueden aportar a su proyecto?	105
Caso de estudio: Club Deportivo Marichiweu	109
Ejercicio	111

INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD

¿Para qué involucrar a la comunidad?	115
¿Cómo involucramos a la comunidad?	116
Caso de estudio: Agrupación para la Seguridad Barrial	120
Ejercicio	122



Parte 1

¿Qué es el Programa Organizaciones en Acción y cómo puede apoyar a su Organización?

El Programa Organizaciones en Acción es un programa del FOSIS que busca fortalecer la capacidad de autogestión de las organizaciones comunitarias. La forma en que opera es apoyando a las organizaciones comunitarias para que definan e implementen proyectos que aborden problemas, necesidades o intereses de sus comunidades, poniendo a disposición recursos para financiar estos proyectos y entregando acompañamiento a la ejecución de estas iniciativas por parte del FOSIS.

En este primer apartado revisaremos el propósito del Programa Organizaciones en Acción, la importancia de la autogestión de proyectos en las organizaciones comunitarias y los roles tanto del FOSIS como de la organización que participa del programa



¿Para qué nace este programa y qué busca resolver?

El programa nace porque el Estado de Chile tiene el deber y encuentra necesario apoyar a las organizaciones comunitarias que colaboran en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus comunidades y porque comunidades más activas y comprometidas logran enfrentar mejor sus problemas y necesidades.

Este último tiempo hemos sufrido como país muchos problemas derivados de la pandemia y otras situaciones y han sido las organizaciones comunitarias las que han estado en primera línea apoyando a sus vecinos y vecinas en superar situaciones difíciles. Además las organizaciones conocen realmente los problemas de sus territorios y comunidades.

Cómo FOSIS nos preguntamos ¿qué necesitan las organizaciones para gestionar mejor sus iniciativas y proyectos?, y nos respondimos que una de las cosas más importantes es aportar al fortalecimiento de su **capacidad de autogestión**.

¿Qué tipo de organizaciones pueden participar en este programa?

Organizaciones en Acción es un programa dirigido a las organizaciones comunitarias, funcionales y territoriales, que operan en Chile, regidas por la Ley 19.418 y con su registro vigente en el Registro Civil, las que se encuentra en comunas con altos niveles de vulnerabilidad social.

Una organización comunitaria es aquella que busca resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus integrantes. Son sin fines de lucro, es decir, las ganancias que obtengan no pueden distribuirse entre sus integrantes y deben ser reinvertidas en la comunidad para su bienestar.

Las organizaciones comunitarias pueden ser de 2 tipos :



Territoriales

Buscan promover el desarrollo de la comunidad, velan por los derechos de vecinos y vecinas y colaboran con las autoridades del Estado y de las municipalidades. Por ejemplo: las juntas de vecinos.



Funcionales

Buscan representar y promover valores específicos de la comunidad vecinal. Por ejemplo: centros culturales y artísticos, organizaciones juveniles, clubes de personas mayores, clubes deportivos, comités de vivienda, grupos folclóricos, etc.



Ambos tipos de organizaciones comunitarias pueden participar en el Programa Organizaciones en Acción, en la medida que tengan un proyecto para el cual requieran financiamiento y apoyo bajo los lineamientos definidos por el programa.

¿Qué es la autogestión de proyectos comunitarios y por qué es importante fortalecerla?

La autogestión es la capacidad que permite a las personas decidir por sí mismas sobre aquello que las afecta. En el caso de la autogestión comunitaria, es la capacidad de poder llevar a cabo iniciativas o proyectos definidos por las propias organizaciones, las cuales contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de su territorio y de su comunidad, y dan respuesta a un problema o necesidad que la comunidad misma ha identificado.

Auto (uno mismo) + Gestión (hacer, crear, impulsar) = AUTOGESTIÓN

Nos interesa potenciar esta capacidad porque queremos que su organización adquiera herramientas, no solo para realizar este proyecto de manera autónoma (independiente), sino que también desarrollen otros proyectos futuros que se puedan proponer, con o sin apoyo del FOSIS.

La autogestión de proyectos se basa en 6 dimensiones:

Establecimiento de metas


Planificación de actividades

Trabajo en equipo

Gestión de recursos


Coordinación con otros actores

Involucramiento de la comunidad




Establecimiento de metas

Significa identificar un problema u oportunidad a la que su organización se enfrenta y estar de acuerdo en lo que se quiere lograr.



Planificación de actividades

Significa pensar en los pasos que seguirá su organización para llegar a la meta que se han propuesto, definiendo una serie de actividades y estimando los tiempos que cada uno requiere.



Trabajo en equipo

Significa involucrar a diversas personas integrantes de su organización en las actividades del proyecto, distribuyendo la carga de trabajo y haciendo buen uso de las distintas habilidades de las personas.



Gestión de recursos

Significa hacer un uso eficiente y transparente de los dineros y otros recursos de los que dispone su organización para poder después rendir cuentas.



Involucramiento de la comunidad

Significa conversar y explicar su proyecto a los vecinos y vecinas e integrantes de la comunidad, de manera que puedan colaborar o hacerse parte de él de alguna forma.



Coordinación con otros actores

Significa conversar y buscar los apoyos de distintos organismos que puedan aportar al desarrollo del proyecto, ya sea con dinero, materiales, apoyo técnico, horas de trabajo, u otro. Estos actores pueden ser funcionarios/as del gobierno o municipios, empresas privadas que operen en el sector, o fundaciones y ONG, que trabajan temáticas como las de su proyecto.



¿Por qué esto es importante?

Cada una de estas dimensiones son importantes para un buen desarrollo del proyecto, así como también, **permiten fortalecer el rol de las organizaciones comunitarias en su contribución a la promoción y desarrollo de su comunidad.** Lo más probable es que su organización sea más fuerte en algunas y en otras necesitará mejorar.

ENTONCES:


La capacidad de autogestión permite que una organización pueda por sí misma diseñar, planificar y gestionar sus propias iniciativas, para lo cual requiere aprender a definir metas, planificar, trabajar en equipo, gestionar recursos, involucrar a la comunidad y coordinarse con otros/as.

¿Qué tipo de apoyo entrega el FOSIS a las organizaciones en el marco de este programa?


Una vez que su organización ha sido seleccionada para participar del Programa Organizaciones en Acción, el FOSIS asigna a una persona **Agente de Desarrollo Local (ADL)**, quien acompañará a su organización en todo el proceso de financiamiento y ejecución del proyecto.




Las tareas que cumple el o la Agente de Desarrollo Local son:




Monitorea las acciones planificadas, alertando de posibles problemas que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto. Así, anticipándose a los problemas, evitan que la organización no cumpla con lo que ha planificado.



Supervisa el desarrollo del proyecto para asegurar el cumplimiento de compromisos y hace un seguimiento a la gestión (o uso) de los recursos. Significa que su Agente de Desarrollo Local les entregará orientaciones sobre cómo rendir y cómo relacionarse con el FOSIS en aspectos administrativos, y controlará que su organización cumpla con los lineamientos entregados.



Realiza asistencia técnica, entregando información, herramientas y conocimientos que puedan ayudar a su organización a desarrollar su proyecto.



Efectúa formación, capacitando a las organizaciones participantes en la gestión de los recursos del proyecto.

Para lograr desarrollar estas funciones, su Agente de Desarrollo Local realizará **reuniones periódicas** con su organización, desarrollará sesiones de capacitación de cómo rendir las cuentas del proyecto y les apoyará en el cumplimiento de los aspectos administrativos para rendir los recursos entregados por el FOSIS. También les orientará y acompañará a lo largo del desarrollo de su proyecto, atendiendo sus consultas y ayudándoles a pensar e implementar soluciones para enfrentar los problemas que van surgiendo en la práctica.



¿Qué espera el FOSIS de las organizaciones comunitarias que participan en este programa?

El FOSIS espera que su organización comunitaria se comprometa a:

Usar correctamente y en forma transparente los recursos recibidos del FOSIS y/u otros organismos.

Cumplir con el contrato y la planificación acordada, o avisar oportunamente a su Agente de Desarrollo Local si se prevé o surge algún problema.

Mantener una comunicación fluida y abierta con su Agente de Desarrollo Local.

Comunicar de forma permanente a las demás personas integrantes de la organización y a la comunidad los avances, logros, aciertos y desaciertos en la ejecución de su proyecto.

Hasta aquí hemos revisado el propósito del Programa Organizaciones en Acción, la importancia de la autogestión de proyectos en las organizaciones y los roles tanto del FOSIS como de la organización que participa del programa. Les invitamos a seguir profundizando en cada una de las 6 dimensiones de la autogestión de proyectos, las que serán abordadas en detalle en los apartados siguientes: **establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.**



Parte 2



Establecimiento de metas

En este apartado revisaremos lo que significa ponerse una meta y en qué fijarse al momento de hacerlo, así como algunas recomendaciones para hacer un diagnóstico en forma participativa. También revisaremos un caso de ejemplo de metas de proyectos, para ver si cumplen con las características que debe tener una **'buena meta'**. Finalmente, les invitamos a hacer el ejercicio práctico de analizar la meta de su proyecto y ver si cumple o no con estas características, y cómo se podría mejorar.

¿Qué es una meta?

Una meta es un fin o resultado deseado que una persona, grupo de personas u organizaciones se plantean y se comprometen a alcanzar. Puede ser a corto plazo (en poco tiempo o días, semanas y meses), mediano plazo (cada 6 meses o en 1 año) o largo plazo (más de 1 año). Puede ser más fácil o difícil de alcanzar. Pero es más que un deseo, ya que una meta implica hacer un esfuerzo con acciones concretas por lograr aquello que se propuso.





¿Cómo fijar una meta?

Como una meta responde a una visión de futuro, se requiere previamente un cierto análisis del presente: ¿hay algo de la situación actual que no nos satisface y/o que se puede mejorar?

Entonces, al momento de plantear una meta conviene considerar las siguientes preguntas:

**¿Cuáles son los problemas que hay en nuestro entorno?
¿Qué necesidades no están siendo satisfechas?**

Lo más probable es que, con un poco de reflexión, descubrirán que existen muchos problemas y necesidades que atender. Pero también descubrirán que algunos problemas duelen más que otros, algunos son más urgentes, y algunos tienen más consecuencias en el largo plazo. A este análisis de la situación actual, sus problemas, y la gravedad de estos, le llamaremos **diagnóstico**.

En base a la urgencia, importancia e impacto de los problemas identificados en el diagnóstico, y también pensando en qué está más al alcance de la organización resolver, es importante **definir prioridades**: cuáles problemas queremos atender de manera inmediata y cuáles quedarán para más adelante.

De todo este análisis, debiera resultar una meta, que responde a la pregunta de qué queremos lograr.





¿Qué características tiene una 'buena meta'?

Quizás suene extraño, pero **se puede diferenciar entre 'buenas metas' y 'malas metas'**. Esto no por el fin que persiguen, ya que eso depende de las necesidades de cada organización, pero sí por la forma en que están formuladas. Las buenas metas usan un lenguaje que permite distinguir con bastante claridad qué es lo que se quiere lograr o lo que se espera alcanzar.

Estas son sus características:

1 Son específicas

Es decir, definen claramente y con cierto detalle cuál es el fin deseado.

No es lo mismo plantearse como meta 'bajar de peso', que plantearse como meta 'bajar 5 kilos de aquí al final de las vacaciones de invierno'. Ambas buscan cosas similares, pero la segunda es mucho más clara en lo que busca obtener como resultado.

2 Son medibles

Usan datos o elementos que permiten evaluar su cumplimiento.

En el caso de la persona que quiere bajar de peso, el peso es algo que se puede medir, ya que, es un dato numérico concreto: 'yo peso 78 kilos al día de hoy', que puedo comparar con mi peso el día de mañana para ver si me estoy acercando o no a la meta. Pero si la meta es 'ser más solidario', (cuyo fin es algo muy positivo), ¿cómo la mido? ¿Está dado por cuántas veces cedo el asiento en la micro, o qué porcentaje del sueldo doné a obras benéficas, o qué? El concepto de solidaridad es muy abierto y relativo, por lo que debe ser traducido a algo más concreto antes de poder evaluarlo y, en ese sentido, no es una buena meta.

3 Son alcanzables

Que sea posible de realizar en las condiciones con las que se cuenta.

Esto es algo que va a variar muchísimo de una persona o un grupo a otro, porque no todas las personas son capaces de hacer las mismas cosas ni tienen acceso a los mismos recursos. Lo que para una persona es alcanzable, para otra puede no serlo.

Por ejemplo, si yo soy una persona sin estudios avanzados en ciencia, sin muchas redes en esa área, ni gran fortuna, plantearme como meta 'mandar un cohete a la luna' probablemente no sea muy realista. Pero si yo soy un multi millonario, que pertenezco a una industria de tecnología avanzada y tengo en mi empleo a muchas personas profesionales de la ciencia e ingeniería, mandar un cohete a la luna puede estar dentro de lo que estimo como una meta alcanzable.

Lo importante es ser realistas con relación a los recursos que están a nuestra disposición y, con esto en mente, plantearse algo desafiante pero alcanzable.



4 Son relevantes

Mejoran su calidad de vida o la de su comunidad de una forma importante y están alineados con sus objetivos de largo plazo o, en el caso de una organización, están alineados con su misión. Por una parte, esto significa plantearse metas que, siendo realistas, no dejen de ser desafiantes, ya que plantearse como meta algo que de todas maneras vamos a cumplir, no tiene ningún impacto. Por otra parte, significa siempre tener en consideración si la meta planteada está dentro o relacionado con aquello que la organización definió que iba a hacer (misión).

Por ejemplo, proponer instalar una plaza de juegos para niños y niñas puede ser a primeras una buena idea, pero antes de continuar es bueno preguntarse: ¿cuántos niños y niñas hay en la zona con edad de poder aprovechar los juegos que estamos pensando?; ¿qué condiciones hay en el entorno para que puedan jugar en forma segura?; ¿con qué conocimientos, competencias y recursos contamos para hacer realidad este proyecto?; ¿tiene sentido que mi organización dedique tiempos y recursos a un proyecto de estas características? A lo mejor si pertenezco a un centro de padres y madres o una junta de vecinos en un barrio con muchos niños y niñas resulta un proyecto relevante, pero si soy parte de un grupo folclórico o una Fundación que se dedica a combatir el cáncer, el proyecto no se relaciona mucho con aquello que convoca el grupo.

5 Incluyen una temporalidad

Es decir, tienen una fecha límite para cumplirse.

Todos y todas en algún momento hemos soñado con hacer algo 'algún día'. Una buena meta no es algo a cumplirse algún día, sino dentro de una temporalidad definida: de aquí a fin de año, durante el segundo semestre del 2023, dentro de un plazo de 5 años, etc.

Volviendo a nuestro ejemplo de la persona que quiere 'bajar de peso', esta meta además de ser poco específica en su contenido no pone una fecha límite, entonces ¿en qué momento se evalúa? En cambio, la persona que se propuso 'bajar 5 kilos de aquí al final de las vacaciones de invierno' sabrá, si llegada la tercera semana de julio, cumplió o no cumplió con su meta.



¿Cómo definir una meta para un proyecto comunitario?

En el caso de un proyecto comunitario, **estamos hablando de una meta que no es personal, sino que es algo compartido por parte importante de la comunidad**. Si logran definir una meta que sea representativa de su comunidad, es decir, que parte importante de su comunidad la sienta como propia, es más probable que otras personas tengan ganas de participar en el proyecto.

Sin embargo, no es tan fácil y obvio definir una meta que represente a su comunidad. No todos y todas tenemos las mismas experiencias ni vemos las cosas de la misma manera, por tanto, los problemas que identificamos y la urgencia que le damos va a ser diferente. Por eso es importante recoger esta variedad de visiones, ojalá llegando al mayor número y diversidad de integrantes de la comunidad posible. A este proceso le vamos a llamar, hacer un **diagnóstico participativo**.

¿Cómo pueden hacer para levantar esta variedad de perspectivas dentro de la comunidad?

Una forma de definir una meta para un proyecto comunitario es a través de un diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo se puede realizar a través de:

1. Entrevista a miembros de la organización y la comunidad
2. Encuestas
3. Reuniones con la comunidad

Además, se puede complementar mediante:

1. Búsqueda de información en textos o documentos relacionados con la comunidad

(Por ejemplo, una organización comunitaria ubicada en el sector de La Vega/Mapocho en Santiago podría recurrir a la amplia bibliografía histórica que hay sobre el barrio de "La Chimba", como este se conocía antes.

(<http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3503.html>))

(Fuente: Elaboración de Diagnósticos Participativos, serie 5, Biblioteca Virtual de Secretaría General de Gobierno)

Luego de organizar la información obtenida en este primer levantamiento, se coordina una reunión para presentarla a los y las integrantes de la organización y la comunidad, de manera de buscar consensos respecto de los problemas más importantes, así como sus posibles soluciones.

Algunas herramientas que pueden ser útiles al momento de realizar esta reunión son:



Lluvia de ideas

Es una reunión o encuentro donde participan los y las integrantes de la organización y la comunidad, donde pueden expresar libremente sus ideas o propuestas de qué hacer. Lo importante es que cada persona se sienta en libertad de dar su opinión, sin recibir juicios ni críticas, ya que todas las ideas importan, por muy locas que puedan parecer a primera vista. Para ello se requiere que una persona modere la reunión, dando las indicaciones y anotando todas las ideas. Después esta persona, con ayuda del grupo, empieza a organizar las ideas, agrupando aquellas que parecen más similares. Finalmente, el grupo discute cuáles ideas parecen más factibles de llevar a cabo.





Análisis FODA

FODA viene de las siglas de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D), y Amenazas (A) y es un tipo de análisis que busca generar un diagnóstico tanto de los aspectos positivos como negativos de la organización misma y de la comunidad (interno), así como del contexto en que se encuentran (externo). Esta herramienta sirve para "sacar una foto" de la organización, comunidad y territorio al día de hoy para, a partir de ahí, identificar problemáticas y definir líneas de acción a abordar.

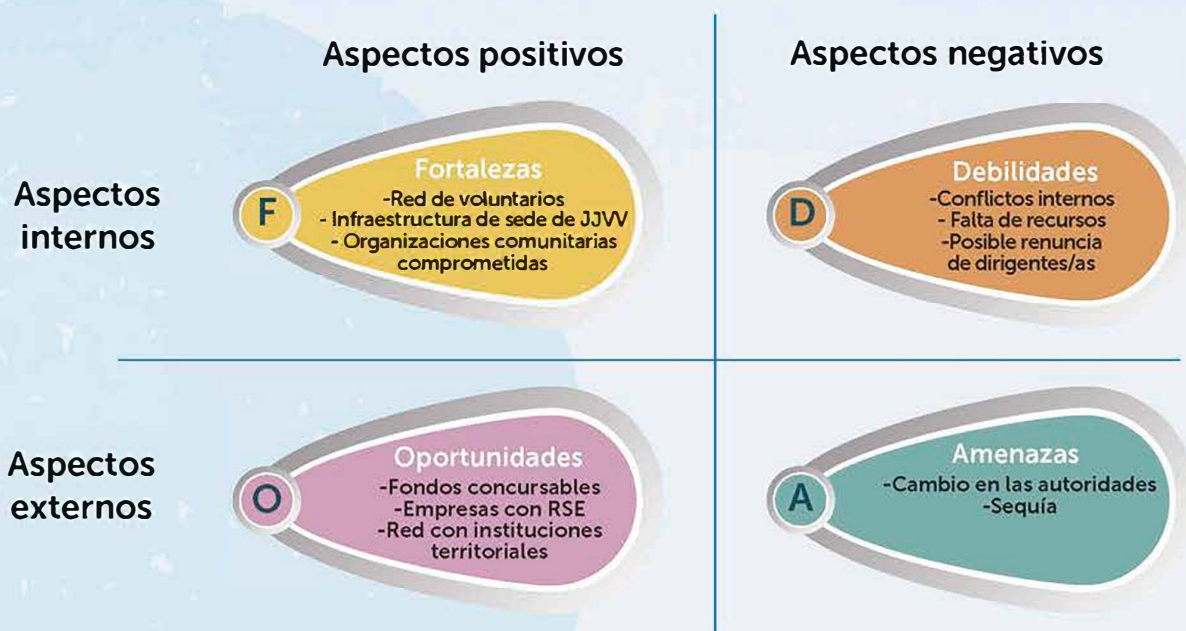
FORTALEZAS son los aspectos internos y positivos de la organización o de la comunidad, como podría ser una red activa de voluntarios y voluntarias, infraestructura propia (sede de junta de vecinos, etc.), buena presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, etc.

OPORTUNIDADES son aspectos externos y que pueden ser positivos y/o beneficiosos para la organización o la comunidad, por ejemplo, la existencia de fondos públicos concursables, un mayor interés o preocupación de parte de la opinión pública por los temas que afectan a la comunidad, la existencia de empresas con fuerte compromiso social (RSE) en el sector.

DEBILIDADES son los aspectos negativos de la organización o de la comunidad y que hacen más difícil el logro de los objetivos propuestos, por ejemplo, baja capacidad de convocatoria (asisten pocas personas a las reuniones), conflictos internos entre los miembros de la organización, falta de recursos monetarios, etc.

AMENAZAS son aspectos externos que pueden ser negativos para la organización y su misión o la comunidad, como por ejemplo, un cambio en las autoridades políticas (en caso de existir acuerdos), la sequía, renuncia de los dirigentes y dirigentas de la organización, etc.

De este análisis debiera resultar un cuadrante como el siguiente :



ENTONCES:

- Un proyecto comunitario debe representar una mejora en la calidad de vida para parte importante de la comunidad. Por esto es muy importante considerar: a quiénes beneficia, a cuántos beneficia, y cómo mejorará la calidad de vida de estas personas.
- Lo ideal es hacer este análisis a través de un **diagnóstico participativo**. Este se hace primero haciendo un levantamiento de información de los problemas de la comunidad a través de una encuesta, entrevistas o reuniones. Luego esta información se ordena y presenta a la comunidad para discutir e intentar llegar a consensos respecto de los problemas prioritarios de la comunidad y sus posibles soluciones.
- Algunas herramientas que pueden ser útiles en este proceso son la **lluvia de ideas** y el **análisis FODA**.

Casos de estudio



Caso 1: Junta de Vecinos Los Lirios

La Junta de Vecinos Los Lirios es una organización comunitaria territorial, ubicada en una zona aislada del país, y en su comuna están presentes los y las profesionales del Programa Servicio País, uno de los cuales amablemente se ofreció a ayudar a Carolina, Presidenta de la JJVV, a conseguir financiamiento público para la comunidad. Este profesional indagó y descubrió que el FOSIS tiene un programa en la zona y, después de revisar las bases, completó el formulario de postulación a nombre de la Junta de Vecinos que buscaba como resultado "Renovar el equipamiento de la JJVV Los Lirios" y solicitaba financiamiento para la compra de sillas nuevas, una cocina y otros equipamientos para la sede de la comunidad. Carolina estaba muy agradecida de la ayuda que le prestó el joven, por lo que no quiso decirle que la sede prácticamente no se utilizaba durante los meses de invierno porque es muy fría y el techo se llueve en muchos lugares, siendo incluso un peligro porque el agua afecta las instalaciones eléctricas. Después de ganarse el proyecto, llegó el nuevo equipamiento, pero al poco tiempo estaban en bastante mal estado, dado los problemas de infraestructura y, especialmente de techumbre de la sede vecinal.

Caso 2: Junta de Vecinos Nueva Vida

La Junta de Vecinos Nueva Vida es una organización comunitaria territorial, ubicada en la zona periférica de una gran ciudad.

Los vecinos y vecinas de esta comunidad tienen muchos problemas: falta de recursos económicos, cesantía, delincuencia, drogadicción, etc; pero luego de organizar una reunión para conversar acerca de los problemas que más aquejan a la comunidad, salió como tema importante el uso de terrenos baldíos como zona de depósito de basura.

Esto resultaba un problema importante para los vecinos y vecinas porque, además de verse mal, resultaba peligroso y un foco de plagas (roedores, baratas, etc.) En conjunto se discutieron posibles soluciones a este problema y se planteó como posibilidad transformar estos terrenos en plazas y zonas de esparcimiento.

Con esta idea en mente, se designó a Andrea para hablar con la Municipalidad y ver opciones existentes, en tanto José se comprometió a buscar por internet otras fuentes de financiamiento. Andrea averiguó que estos terrenos eran municipales, pero que la Municipalidad no contaba con recursos para arreglarlos, aunque sí podía autorizarles el proyecto si lograban obtener otro tipo de financiamiento. Por su parte, José descubrió que el FOSIS contaba con fondos para organizaciones comunitarias como la suya y, luego de cotizar materiales y lograr el compromiso de varios vecinos y vecinas de apoyar en las labores de limpieza y otras tareas manuales que implicaba el proyecto, presentaron un proyecto para transformar una de las esquinas más problemáticas del barrio.

El proyecto proponía "Limpiar y transformar el terreno baldío de la esquina de Montt con Gabriela Mistral, en la comuna de Miraflores, en una plaza vecinal" y lograron ganárselo y hacer las mejoras al barrio.



PREGUNTAS

- 1.- ¿Qué diferencias notan entre el proyecto del caso 1 y caso 2?
- 2.- ¿El caso 1 contó con un diagnóstico al momento de definir su meta de proyecto? ¿Ese diagnóstico fue participativo?
- 3.- ¿El caso 2 contó con un diagnóstico al momento de definir su meta de proyecto? ¿Ese diagnóstico fue participativo?
- 4.- ¿Qué características de una buena meta cumple la meta que se pusieron en el caso 1?
- 5.- ¿Qué características de una buena meta cumple la meta que se pusieron en el caso 2?

Ejercicio

Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.


¿Cuál fue la meta que colocaron en el formulario de postulación de su proyecto? Para esto deben responder el o los resultados que la organización espera obtener con el desarrollo del proyecto.





Ahora analice y relacione su meta propuesta con los contenidos que hemos visto en este apartado y luego conteste las siguientes preguntas:

	Sí	No	Fundamente su respuesta
¿Esta meta responde a un diagnóstico previo?			
¿Esta meta contó con un diagnóstico participativo de la comunidad?			
¿Esta meta es específica? (señala claramente lo que se quiere lograr)			
¿Esta meta es medible? (usa datos que permiten evaluarla)			
¿Esta meta es alcanzable? (no depende de factores externos)			
¿Esta meta es relevante? (mejora en forma importante la calidad de vida)			
¿Esta meta considera una temporalidad? (tiene fecha límite)			



Teniendo en consideración todos los contenidos antes vistos ¿ustedes piensan que su meta propuesta considera todos los elementos que debe tener una buena meta?. Si la respuesta es no, ¿cómo podrían redactar nuevamente su meta propuesta en el proyecto?



En el primer apartado vimos que el **propósito** del programa Organizaciones en Acción es **potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias**, y que ésta se compone de 6 dimensiones: **establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e Involucramiento de la comunidad**.

En este apartado hemos profundizado en la dimensión **Establecimiento de metas**, definiendo el concepto y el proceso para establecer una meta, así como las características de una buena meta. Luego, describimos cómo hacer un **diagnóstico participativo**, donde se involucra a la comunidad en el proceso de establecimiento de metas para incentivar su participación en el proyecto. Finalmente analizamos algunos casos, incluyendo la meta que su organización propuso en el marco de este proyecto, buscando identificar fortalezas y debilidades de éstas, así como ideas de cómo se podría mejorar.

En los apartados siguientes se analizarán en profundidad las restantes dimensiones de la autogestión de proyectos: planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, colaboración con otros actores e involucramiento de la comunidad.

Parte 3

Planificación de actividades



En este apartado revisaremos cómo hacer para planificar las actividades que les permitan lograr la meta que se han propuesto, incluyendo definir actividades y tareas, darles un orden y finalmente calcular el tiempo requerido para cada actividad. También revisaremos ejemplos de planificación, para finalmente armar la planificación de actividades para su propio proyecto o bien, si ya lo han hecho, evaluar si es necesario mejorar esta planificación.

¿Cómo armar un plan para llegar a la meta propuesta?

Si ya saben lo que quieren lograr. ¿Ahora qué? ¿Cómo hacer para llegar a la meta?. Para lograr la meta propuesta les recomendamos hacer lo siguiente:

1° LISTAR las actividades:

Lo primero es listar todas las actividades que piensan que son necesarias y/o importantes de hacer para poder lograr la meta. En esta etapa, es suficiente pensar a nivel de grandes actividades, porque una vez que las tengan identificadas, pueden luego descomponerlas en tareas más pequeñas.

Si tienen como proyecto personal bajar 5 kilos, algunas actividades que podrían planificar serían consultar con un o una médico o especialista que los oriente a adecuar su alimentación y a realizar la cantidad de actividad física que necesitan. Si su proyecto comunitario es construir una plaza de juegos, quizás tengan que hacer una consulta en el barrio para saber la edad de los niños y niñas y el tipo de juego más apropiado para ellos y ellas, contratar a un o una especialista para que haga el diseño arquitectónico de la plaza (o quizás conseguir este apoyo a través de la Municipalidad), obtener los permisos para su construcción, comprar materiales, contratar maestros y supervisar el proceso de construcción.

Si van a mandar un cohete a la luna tendrán que contratar ingenieros y/o científicas, supervisar el diseño el cohete, comprar equipamiento y materiales, hacer pruebas de materiales para ver si resisten las condiciones extremas del espacio, supervisar la construcción del cohete, hacer los cálculos matemáticos para determinar el mejor momento para el lanzamiento, contratar un equipo para pilotear el cohete, entre otros.

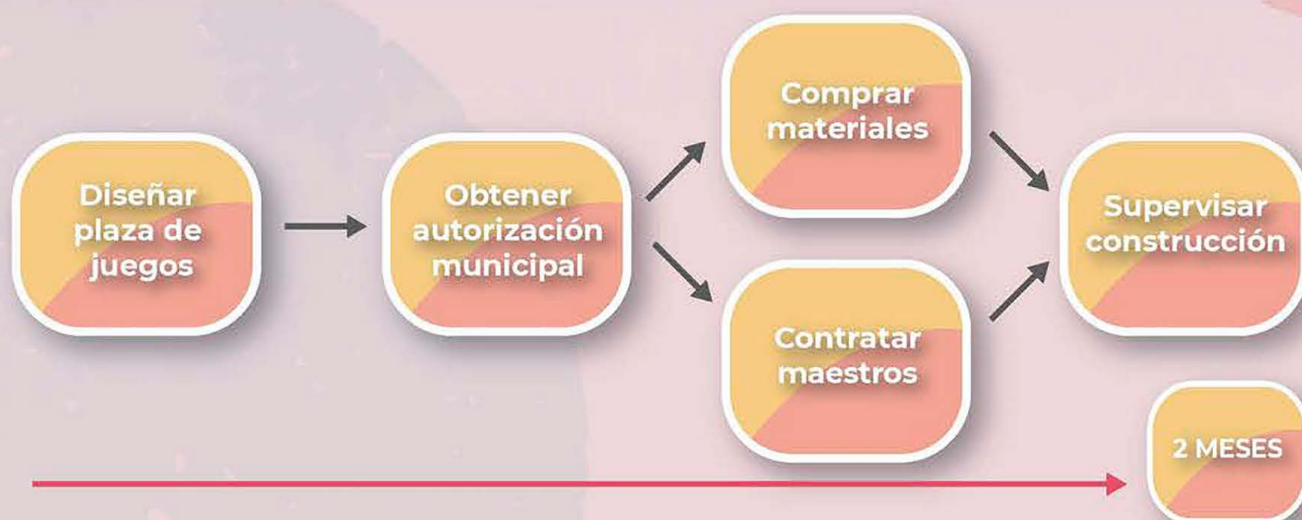
2° ORDENAR las actividades (secuencia):

Luego de hacer una lista, se deben analizar todas las actividades para **organizarlas según cuáles deben ir primero y cuáles después**, o bien, cuáles se pueden realizar en paralelo. Por ejemplo, no tiene sentido realizar la actividad de supervisar la construcción si antes no he contratado los maestros y comprado los materiales, pero las compras y la contratación son actividades que se pueden hacer a la par. Y antes de esto, necesito contar con los planos de lo que construiré, para saber qué materiales necesitaré y cuánta mano de obra, y este diseño debe recibir las autorizaciones correspondientes antes de iniciar la construcción.

Para realizar este orden, se puede partir con un dibujo sencillo donde se colocan cuadros esquemáticos (o se puede hacer con papelitos "post it") con las grandes actividades del proyecto y se dibujan flechas que las van comunicando.

Otra forma es haciendo un listado con las actividades para luego ir colocando números según el orden en que debemos llevarla a cabo.

Ejemplo de cómo ir organizando las actividades a través de cuadros esquemáticos:



A partir de esta forma de organizar las actividades les va a resultar no sólo un listado, sino además, una secuencia de actividades que deben seguir.

Ejercicio



En la siguiente tabla enumere las actividades indicadas, colocando un 1 a aquella que se debe hacer primero, un 2 a la siguiente y así sucesivamente. Si una actividad se realiza en paralelo a otra, deben ir con el mismo número.

PROYECTO: Realizar talleres recreativos para vacaciones de invierno (11 al 22 de julio del 2022) de niños y niñas del liceo Cordillera en la comuna de Titiriquén.

ORDEN	ACTIVIDAD
	Obtener autorización de usar las instalaciones del liceo
	Contratar monitores y/o monitoras para los talleres
	Hacer una encuesta para ver qué tipo de talleres interesan a niños y niñas del liceo
	Comprar materiales requeridos para talleres
	Difundir información sobre talleres y formularios de inscripción
	Ejecutar talleres

3° Descomponer las actividades en TAREAS

Una vez definidas estas grandes actividades deben pensar en todos los **pasos necesarios para realizarlas**. A estos pasos les llamaremos tareas.

Por ejemplo, si una de las actividades de mi proyecto es "Contratar maestros", entre las tareas a considerar podrían ser:

1. CONTRATAR MAESTROS:

- 1.1. Cotizar cuánto cobran los maestros que están en la zona
- 1.2. Averiguar qué maestros tienen disponibilidad para las fechas que requiero
- 1.3. Indagar cuáles están en condiciones de darme una boleta de honorarios o sino qué puedo hacer para demostrar el gasto
- 1.4. Verificar si estos maestros tienen los conocimientos técnicos necesarios para mi proyecto (instalación eléctrica, gasfitería, etc)

Entonces resulta que, si bien contratar maestros es una sola actividad, para llevarla a cabo, se necesitan realizar muchas otras acciones. La idea es realizar este listado de tareas en forma completa y detallada, para cada actividad. **Que no quede nada afuera.**

4° REVISAR

Antes de dar por finalizado esta parte de la planificación, conviene **plantearse algunas preguntas que ayuden en el proceso: ¿las actividades que identificamos nos permitirán alcanzar nuestra meta?, ¿Hay alguna actividad que no estamos considerando y que es relevante para nuestro proyecto?, ¿Necesitamos contar con alguna autorización o permiso especial para alguna de las actividades consideradas? y ¿cuánto demora este permiso?, ¿Las personas que vamos a contratar necesitan contar con algún conocimiento técnico o certificación especial?** Estas preguntas nos permitirán saber si hay alguna acción que estamos dejando fuera.



¿Qué tipo de actividades podemos planificar?

El tipo de actividades, y sus correspondientes tareas, dependerá del tipo de proyecto que realizarán y, en definitiva, de los problemas y necesidades de su comunidad. Pero para orientarlos, aquí les proponemos algunos tipos que les podrían ayudar en este proceso:

✓ **Actividades para obtener datos e información de la comunidad (levantamiento):** éstas nos permiten contar antecedentes para tomar mejores decisiones y abordar de mejor manera el problema que buscamos resolver con el proyecto. Por ejemplo:

- Hacer reuniones de consulta a las personas integrantes de la organización o comunidad
- Hacer una encuesta a los vecinos y vecinas
- Obtener estadísticas y datos territoriales (del barrio, comuna, etc.) de instrumentos públicos como Censos, Casen, etc.

✓ **Actividades de diseño y planificación:** son necesarias para guiar y especificar cierto tipo de actividades operativas. Por ejemplo:

- Generar diseños o planos de construcción
- Generar el programa de un curso
- Definir el itinerario de una visita

✓ **Actividades administrativas:** son muy necesarias ya que dan el soporte legal y contable del proyecto. Por ejemplo:

- Tramitar autorizaciones y permisos (por ejemplo, municipales)
- Rendir cuentas ante la propia organización, autoridades, FOSIS, u otros/as

✓ **Actividades operativas:** son las actividades principales y se relacionan con la utilización directa de los recursos del proyecto. Por ejemplo:

- Comprar materiales o equipamiento
- Contratar maestros, profesionales, etc.
- Construir o supervisar una construcción, arreglo y/o instalación
- Gestionar la compra de pasajes, alojamiento, arriendo de local, etc.
- Agendar y realizar talleres, clases, etc.

✓ **Actividades de coordinación, comunicación y difusión:** aquellas que significan interactuar con otros/as, de manera de darle sustentabilidad al proyecto. Por ejemplo:

- Participar de reuniones y capacitaciones con el o la Agente de Desarrollo Local (FOSIS)
- Coordinar y atender reuniones con autoridades o representantes de municipio/empresas/fundaciones/etc. para conseguir apoyos al proyecto
- Elaborar y llevar a cabo un plan de comunicaciones: manejo de redes sociales, reuniones de difusión, volanteo, etc.



¿Cómo planificamos el uso del tiempo?

Una vez que están ordenadas las actividades en una secuencia que identifica cuáles se deben realizar primero, cuáles se pueden realizar a la vez, y cuáles requieren de otra actividad antes de iniciarse, y tienen además identificadas las tareas que pertenecen a cada actividad, pueden comenzar a pensar en cómo harán uso del tiempo en su proyecto. Para esto proponemos las siguientes alternativas.

1. ESTIMAR tiempos:

Tomen cada una de las tareas identificadas y hagan un estimado de **cuánto tiempo creen que tardarán en completarla**. Consideren la disponibilidad de tiempo de los miembros de la organización.

2. ARMAR UN CALENDARIO, Cronograma o Carta Gantt:

Luego, hagan un esquema o dibujo que les permita visualizar la secuencia de actividades y tareas, y el tiempo estimado para ellas. Una forma de hacer esto es con una **herramienta llamada "Carta Gantt"**, que se suele representar a través de una tabla donde las columnas corresponden a unidades de tiempo (semana 1, semanas, semana 3; o mes 1, mes 2, etc.) y las filas corresponden a las actividades y tareas a realizar. La gracia de esta herramienta es que permite captar fácilmente que actividades son secuenciales y cuáles se realizan en paralelo, además de cuánto dura cada una.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Actividad 1	X	X				
Tarea 1.1	X					
Tarea 1.2	X	X				
Tarea 1.3	X	X				
Tarea 1.4		X				
Actividad 2		X				
Tarea 2.1		X				
Tarea 2.2		X				
Actividad 3		X	X			
Tarea 3.1		X				
Tarea 3.2			X			
Actividad 4				X	X	X
Tarea 4.1				X		
Tarea 4.2				X	X	
Tarea 4.3					X	
Tarea 4.4						X

En este cuadro vemos el ejemplo de una Carta Gantt.

Las actividades principales están identificadas, ordenadas y se les ha asignado un periodo de ejecución (en este caso semanas). A su vez, cada una de estas actividades se descomponen en una serie de tareas que también tienen un periodo de ejecución asignado, las que deben estar contenidas dentro del periodo de ejecución de la actividad de la que forman parte (pero dado que es solamente una parte de la actividad, puede durar menos que la actividad en su totalidad).

IMPORTANTE:

Al momento de definir qué unidad de tiempo utilizar (días, semanas, meses), lo importante es **elegir aquella unidad que les permita tener la visión global del proyecto y hacerle seguimiento**. Es decir, debe ser suficiente tiempo para que sucedan cosas durante el periodo (probablemente hacer un control diario no tenga sentido para sus proyectos comunitarios porque no todos los días van a estar gestionándolo), pero no tanto tiempo como para que no permita diferenciar el tiempo destinado a una u otra actividad.

Para proyectos de 6 meses de duración, como son los proyectos de Organizaciones en Acción, en general, un control quincenal (cada 2 semanas) será una medida adecuada, pero esto puede variar de acuerdo a las características de su proyecto.

3. Realizar ajustes en función de la FECHA LÍMITE:

Otro elemento crítico al momento de planificar el uso del tiempo es **tener en cuenta la fecha límite del proyecto**. Los proyectos del programa Organizaciones en Acción tienen una duración de 6 meses, pero puede que su proyecto deba considerar otros elementos. Por ejemplo, en ciertos lugares la construcción se debe completar durante los meses de verano porque si no el mal tiempo no lo permite; o quizás su organización quiere realizar talleres para que los niños y niñas tengan actividades recreativas que hacer durante sus vacaciones, por tanto, deben tener todo listo para la fecha en que los colegios y liceos finalizan sus clases. Entonces deben preguntarse ¿cuál es la fecha límite del proyecto? ¿para qué fecha se han comprometido a tenerlo finalizado?

Ahora es momento de revisar el tiempo que estimaron para realizar su proyecto y responder la siguiente pregunta: ¿están cumpliendo con la fecha límite del proyecto? Si no es el caso, tendrán que ajustar la duración de las actividades de manera que logren cumplir el proyecto en la fecha comprometida.

ENTONCES:

- Planificar es definir el camino y los pasos necesarios para llegar a la meta propuesta. A las actividades muy específicas le llamaremos **tareas** y las agruparemos en torno a **actividades** más grandes. Para realizar la planificación, primero identificamos las grandes actividades y les asignamos un orden. Luego para cada actividad, identificamos todas las tareas necesarias y también les asignamos un orden. Finalmente, estimamos los tiempos para cada tarea y actividad y nos aseguramos de estar cumpliendo con la fecha límite que tenemos. Esto lo podemos representar en un calendario, cronograma o Carta Gantt, para que nos sea más fácil monitorear el avance del proyecto.
-

Caso de estudio



Caso: Agrupación Las Niñas Pueden

La Agrupación “Las Niñas Pueden” tiene como propósito potenciar el interés de las niñas entre 7 y 12 años de la Región de Atacama por el mundo de las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés), ya que existen pocas mujeres especializadas en estas áreas y los estudios indican que es en esta etapa que las niñas pierden el interés por estos temas. Se han propuesto organizar, durante las vacaciones de verano, una serie de talleres gratuitos de robótica y astronomía, entre otros, para niñas, en alianza con varios Liceos de niñas de la Región. Como tal han planificado lo siguiente:

1. **Generar contenidos para los talleres (semanas 1-3).**
 - 1.1. Definir las temáticas de los talleres: Robótica, Astronomía, etc.
 - 1.2. Generar un programa para cada tipo de taller.
2. **Reclutar entre la red de voluntarios y voluntarias, profesionales para realizar los talleres (semanas 4-8).**
 - 2.1. En el boletín de noticias de la organización, incluir un artículo que informe sobre el proyecto y datos de contacto para quienes estén interesados en participar como monitores y monitoras voluntarias.
 - 2.2. Recepción de correos de personas interesadas.
 - 2.3. Seleccionar monitores y monitoras, de acuerdo a su perfil y disponibilidad en las fechas requeridas.

3. Firmar una alianza con liceos de niñas de la región, para utilizar su infraestructura para los talleres (semanas 4-8).

3.1. Contactar a liceos de la región, así como unidades educacionales de los municipios

3.2. Coordinar reuniones de presentación del proyecto con dirección de liceos y corporaciones educacionales municipales.

3.3. Firmar una alianza con los liceos interesados.

3.4. Programar talleres con los liceos aliados.

4. Plan de difusión (semanas 9-13)

4.1. Hacer una página web con información sobre los talleres (temas, público objetivo, lugares, fechas), incluyendo un formulario de inscripción para las interesadas.

4.2. Diseñar afiches para redes sociales y para imprimir, y videos promocionales (TikTok, etc.)

4.3. Difundir la actividad a través de los liceos aliados, redes sociales, radios locales, etc.

5. Coordinar logística para los talleres: transporte y alimentación para los y las profesionales que realizarán los talleres, compra de materiales, etc. (semanas 12-13).

5.1. Comprar materiales requeridos para talleres.

5.2. Coordinar transporte y alimentación para profesionales que realizarán los talleres y llevarán los materiales y equipos.

6. Ejecutar los talleres (semanas 14 -24)

6.1. Realizar los talleres de acuerdo con la programación.

6.2. Al finalizar los talleres, hacer una encuesta entre las participantes para recoger su opinión de la actividad y su interés por seguir aprendiendo sobre temáticas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Surgieron algunos imprevistos en el transcurso del proyecto, tal es el caso de una monitora que se enfermó repentinamente y hubo que buscar su reemplazo de forma urgente, pero en general el proyecto se ejecutó de acuerdo con lo planificado. Además, fue muy bien evaluado por las participantes, los liceos que formaron parte están interesados en ver cómo proyectar esta alianza a futuro para realizar nuevos proyectos en conjunto con la agrupación.



PREGUNTAS :

1. ¿Cómo consideran que estuvo la planificación de este proyecto?
2. Desde su punto de vista, ¿hay actividades o tareas que eran innecesarias? ¿Cuáles sacarían y por qué?
3. ¿Hay actividades o tareas que faltaron mencionar? ¿Por qué creen que incluirlas mejoraría el proyecto?
4. ¿Creen que era posible haber realizado las actividades en un orden distinto? ¿Como cambiarían el orden y qué impactos creen que esto tendría en el proyecto?
5. ¿Creen que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente o hay alguna que necesite más o menos tiempo? Indique cuál o cuáles.

Ejercicio



Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.

Pensando en la meta que se pusieron para su proyecto, cuáles son las grandes actividades que deben realizar para poder cumplirla. Primero, simplemente colóquelas en el orden que se les van ocurriendo y después asígnele número en la columna derecha según la secuencia que creen que sería la mejor para su proyecto.



Meta:

Ahora, para cada una de las actividades que identificaron, piensen y anoten las distintas tareas que implica. Luego colóqueles número según cuál debe realizarse primero al último.



Actividad 1:



Actividad 2:



Actividad 3:



Actividad 4:



Actividad 5:



Actividad 6:

Ahora, calculen cuánto tiempo creen que tardarían en realizar cada una de las actividades y tareas. Puede ser a través de una Carta Gantt, como la que aparece a continuación, o en el formato que le resulte más cómodo y fácil de entender a su organización



	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 1:						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
Actividad 2:						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						



	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 3:						
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
3.5						
Actividad 4:						
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						



	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 5:						
5.1						
5.2						
5.3						
5.4						
5.5						
Actividad 6:						
6.1						
6.2						
6.3						
6.4						
6.5						

En el primer apartado vimos que el propósito del programa Organizaciones en Acción es potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias, y que ésta se compone de 6 dimensiones: **establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.**

En este apartado hemos profundizado en la dimensión **Planificación de actividades**, en particular cómo hacer una planificación que les permita monitorear el avance, y finalmente el logro de la meta que se han propuesto. Para ello se definen actividades y tareas necesarias, se les asigna un orden y finalmente se calcula el tiempo requerido para ellas.

En los otros apartados se analizarán en profundidad las otras dimensiones de la autogestión de proyectos: establecimiento de metas, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.



Parte 4

Trabajo en equipo



En este apartado revisaremos lo que **significa trabajar en equipo** en una organización para lograr desarrollar exitosamente un proyecto o cualquier otra iniciativa que se propongan realizar. También revisaremos algunos **roles** que existen en las organizaciones comunitarias, qué roles deben considerar en el desarrollo de un proyecto, y cómo asignar roles a las y los miembros de su equipo. Finalmente, analizaremos un caso y les invitamos a hacer el ejercicio práctico de definir o revisar las responsabilidades asignadas para las actividades que tienen consideradas en su proyecto.

¿Qué significa trabajar en equipo en un proyecto?

El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de personas que tienen un objetivo común, aunque cada cual desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo. Lo que se busca a la hora de trabajar en equipo es **unir esfuerzos, conocimiento y aptitudes**, y maximizar estos, de manera de facilitar, mejorar o hacer posible la ejecución de ciertas tareas. Cuanto mayor sea el entendimiento y la cohesión entre las personas que componen el equipo, mejores resultados se obtendrán con la puesta en práctica de sus trabajos.



Trabajo en equipo

Para concretar un proyecto comunitario es muy importante el trabajo en equipo, ya que representa un esfuerzo y trabajo considerable, y cuando éste recae en una persona o un pequeño grupo, resulta muy desgastante. Por eso es clave distribuir la carga, asignando tareas entre las y los diferentes integrantes de la organización para que todos y todas tengan una responsabilidad y nadie esté sobrecargado .



¿Qué se necesita para lograr el trabajo en equipo?

Uno de los desafíos de ser dirigente o dirigente comunitaria es mantener a la organización unida, motivada y con ganas de trabajar, así como lograr movilizar a la comunidad, ya que muchas veces nos podemos encontrar con desinterés o falta de compromiso. Para enfrentar este problema, una de las respuestas está en la estructura de la organización, sobre lo cual hablaremos un poco más adelante, y lo otro es desarrollar ciertas **competencias o estrategias para el trabajo en equipo**. Acá te señalamos algunas de las más relevantes:

- **Escuchar activamente:** Escuchar activamente las ideas, opiniones y aportes de las y los distintos miembros de la organización, a la vez que sentir la confianza de compartir las ideas propias. Esta comunicación fluida generará un mejor ambiente de trabajo, a la vez que potenciará la creatividad del grupo.
- **Compartir los objetivos y metas:** Tener la claridad de lo que se pretende conseguir en conjunto y mantener el foco en esto.
- **Delegar:** Compartir responsabilidades y confiar en las y los miembros del equipo.
- **Poner a disposición del grupo el conocimiento y las habilidades:** Si alguien es bueno o buena en algo y otro miembro necesita ayuda en eso, ayudarlo potenciará el valor del equipo.
- **Reconocimiento entre integrantes de la organización:** Apreciar el trabajo de los compañeros y compañeras es muy motivador, y una recompensa para seguir llevando a cabo las tareas de forma exitosa.
- **Ganas de cooperar:** Cada persona integrante debe sacar adelante sus responsabilidades, pero también debe estar pendiente del resto y mostrar interés por ayudarles si fuese necesario.

¿Qué tipo de roles deben considerar en su proyecto?

Otra forma de coordinar el trabajo en equipo es a través de estructuras y comisiones, donde distintos miembros adoptan distintos roles al interior de la organización.

Estructura de las organizaciones comunitarias

Toda organización comunitaria debiera tener ciertos cargos, que son exigidos por ley:



Presidente o presidenta:

Representante legal de la organización, y quien coordina y participa en la planificación y evaluación de todas las actividades que se desarrollen. Debe preparar, organizar y presidir las asambleas que se realicen.



Tesorero o tesorera:

Su función es mantener, registrar y controlar los movimientos de dinero, y archivar todo tipo de recibos y comprobantes provenientes de las actividades de la organización. Además, debe facilitar la información de la contabilidad de la organización a la comisión fiscalizadora de finanzas.



Secretario o secretaria:

Su función es mantener las actas al día y guardar todos los documentos relacionados con las asambleas ordinarias y extraordinarias. También debe controlar la correspondencia interna y externa, enviar y responder cartas y correos electrónicos, y apoyar al presidente/a en la organización de las reuniones. Además, por ley debe llevar registro público de todos sus afiliados y afiliadas y mantenerlo a disposición frente a cualquier consulta.



Comisión Fiscalizadora de Finanzas:

Está compuesta por tres integrantes elegidos/as anualmente en asamblea, para llevar el control de los recursos materiales, humanos y financieros de la organización. Le corresponde revisar las cuentas e informar a la asamblea general sobre el balance o cuenta de resultados, inventario y contabilidad de la organización comunitaria.

Otras organizaciones, según sus estatutos, también incorporan en su directiva al 1° y 2° Director o Directora:

1° Director o directora:

Coordina las comisiones y comités, entre sí y con la directiva.

2° Director o directora:

Asiste en la administración y su función es apoyar a la directiva.

Este es el mínimo de roles que deben estar definidos formalmente dentro de su organización para cumplir con la ley.

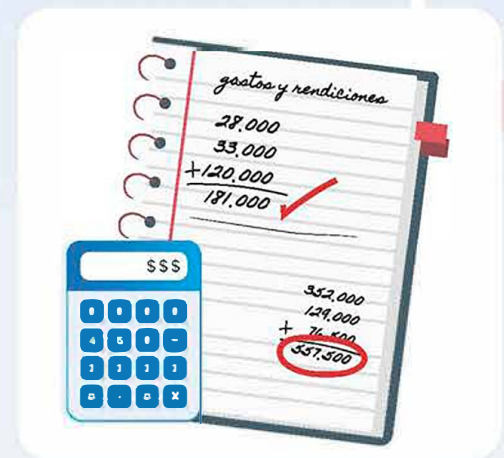
Por lo pronto, muchas organizaciones, como es el caso de las juntas de vecinos, también tienen incorporado en su estructura comisiones para abordar temas específicos, como pueden ser: **deporte y recreación, emprendimiento y negocios, arte y cultura, áreas verdes y urbanismo, seguridad y defensa vecinal, reciclaje y medio ambiente.** Para el caso de organizaciones funcionales, las comisiones dependerán de la función que ésta tenga.

Estructura para su proyecto

Para el caso específico de su proyecto en el Programa Organizaciones en Acción del FOSIS, se requiere de la conformación de una Comisión Revisora de Cuentas.

Comisión Revisora de Cuentas:

Está conformado por tres integrantes de la organización que, de preferencia, no formen parte de la directiva. La labor de esta Comisión consiste en **revisar mensualmente o cada dos meses, el registro de los gastos y rendiciones.** Debe asegurarse que los gastos que se estén realizando sean los que están aprobados en la propuesta y que tengan directa relación con la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es una comisión que tiene un carácter fiscalizador de los recursos entregados a la organización.



A su vez, la exitosa ejecución de su proyecto requerirá del desarrollo de muchas otras funciones. Por ello, les recomendamos utilizar el mecanismo de comisiones de trabajo para distribuir las diversas tareas entre los distintos miembros de la organización.

Por ejemplo, dos comisiones que pueden ser transversales a cualquier proyecto son:

Comisión de comunicaciones:

Su función sería **diseñar un plan de comunicaciones**, identificando a quiénes se quiere comunicar, con qué mensaje, cuándo y a través de qué medio (correo electrónico, afiche, redes sociales, reunión presencial, etc); para así difundir su proyecto entre los vecinos y vecinas, buscar apoyo de otras organizaciones, reclutar voluntarios y voluntarias para que colaboren, entre otros.



Comisión de compras:

Responsable de **cotizar, comparar** ofertas en cuanto a precio y calidad, **negociar** precios de venta al por mayor, etc.



Ahora bien, en general en los proyectos existe una persona responsable de velar por los avances del proyecto a nivel general.

Líder o lideresa del proyecto (o coordinador o coordinadora):

Responsable de **organizar, dirigir, monitorear, evaluar y retroalimentar** al equipo y proyecto en su conjunto. Hablaremos más sobre este rol específico a continuación.



Estos son sólo algunos ejemplos, por lo que no se sientan limitados por ellos, sino que tómenlos como un punto de partida para pensar en qué roles y responsabilidades son las que más se ajustan a las necesidades de su proyecto.

¿Cuál es el rol del “líder o lideresa ” en el proyecto?

El rol del líder o lideresa de un proyecto no es “hacer toda la pega” sino **“hacer que las cosas pasen”**. A modo de director o directora de orquesta, va marcando el ritmo y dando el pase para que cada instrumento tome el lugar que le corresponde en el momento adecuado.

¿Pero qué significa esto en la práctica?



01

ORGANIZAR:

Debe asegurarse que todo el equipo entiende el proyecto y su rol en él, y velar porque los recursos estén disponibles en el momento que deben estarlo, de acuerdo con la planificación.



02

DIRIGIR:

Guiar y apoyar a las personas para que logren cumplir con sus responsabilidades. Para ello es recomendable reunir periódicamente al equipo, para ver los problemas que van surgiendo y como solucionarlos en conjunto.



03

MONITOREAR:

Revisar continuamente la planificación para ver que se esté cumpliendo, siendo exigente con el equipo en cuanto a las tareas y fechas comprometidas.



04

EVALUAR:

¿La meta se está logrando o no? ¿La planificación se cumple o no se cumple? ¿Qué errores se han cometido en la ejecución del proyecto y qué aprendizajes se pueden sacar a partir de ahí? Significa ir mirando y reconocer si lo que se hace permitirá cumplir la meta deseada.



05

RETROALIMENTAR:

Reconociendo tanto logros y aciertos, como también fallas y errores, e intentando sacar en limpio aprendizajes a partir de estos últimos (tanto para las personas como para el equipo).



¿Cómo distribuir roles y responsabilidades dentro de su organización?

Las organizaciones están compuestas por personas y cada persona es un mundo de saberes, experiencias, destrezas, pasiones y gustos particulares. La gracia de trabajar en equipo es **distribuir el trabajo**, no solamente para no recargar a una sola persona, sino además aprovechando de mejor manera lo que cada cual tiene para aportar.

¿Cómo se logra esto?

1° **Conociendo a las personas que componen su organización:**

¿Quién es organizado y metódico para todo lo que hace? ¿Quién es un encanto de simpatía? ¿Quién es hábil para sacar cuentas? ¿Quién tiene el don de la palabra o expresa muy bien las ideas? ¿Quién es una fuente inagotable de creatividad? ¿Quién es perseverante hasta el final y no se rinde ante nada?

2° **Identificando qué habilidades y recursos se necesitan para cada actividad de su proyecto:**

Todo proyecto debe tener una **Planificación de Actividades**, donde, en función de la meta que se han puesto, definen qué pasos específicos seguirán para lograrla. Teniendo esta planificación, analicen cada actividad y piensen en qué tipo de habilidades y recursos se necesitan para llevarla a cabo de mejor manera. Por ejemplo, si las compras que necesitan para su proyecto se pueden cotizar a través de internet, esta habilidad va a ser clave al momento de realizar esta labor. Pero, si resulta que la calidad es un factor determinante en sus compras y es algo que sólo se puede observar presencialmente, a lo mejor es más relevante que quien haga esto tenga algún medio de transporte (auto, moto, furgón, etc.), para que pueda ir a los distintos negocios a mirar.

3° **Emparejando cada actividad con la(s) persona(s) indicada(s) para realizarla:**

Conociendo a las personas del equipo y sabiendo lo que cada actividad requiere, es momento de hacer el cruce entre estos elementos para que, quien tenga mayor aptitud para una actividad, sea quien lo lleve a cabo. Esta persona será designada como **"responsable"** de cumplir con la actividad en los tiempos definidos, e incluida como tal en la planificación o en una tabla como la que se muestra a continuación:

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE(S)
✓ Compra de materiales	15 de agosto de 2022	Pedro Reyes y Claudia Vergara
✓ Contratación de maestros	22 de agosto de 2022	Camila Marileo
✓ Supervisión de obra	20 de septiembre de 2022	Lautaro González y Francisco Encina

¿Cómo comunicar internamente para las personas que integran su organización?

La **comunicación fluida** es una de las claves para lograr un trabajo en equipo que sea efectivo y grato. En particular, el o la líder del proyecto necesita estar permanentemente coordinado con su equipo para velar por los avances del proyecto y para colaborar en caso de problemas que puedan ir surgiendo, donde también la perspectiva de las y los otros miembros del equipo puede ser valiosa.

Esta comunicación tiene que ver, en parte, con mostrar una **actitud de apertura para escuchar** activamente y compartir con las demás personas que integran el equipo. No obstante, también ayuda contar con canales de comunicación específicos para el equipo, que pueden ser más o menos formales.



A continuación, señalaremos brevemente algunas **herramientas** que pueden ser útiles para las comunicaciones internas. Cuál o qué combinación de ellas son las más indicadas para su equipo va a depender de la facilidad para coordinar horarios, qué tan cómodo están en ambientes tecnologizados, si cuentan con internet o señal telefónica confiable, qué tan seguido revisan su teléfono o correo electrónico, e incluso de estilos y preferencias personales.

Reuniones periódicas, ya sean presenciales o remotas (por Zoom, Meet, Teams, etc.): Aún con todas las alternativas de coordinación que existen hoy en día, juntar a todo el equipo cada cierto tiempo a discutir avances y problemas del proyecto sigue siendo prácticamente irremplazable, ya que permite que **cada persona aporte su propia perspectiva, se discutan opciones entre todos y todas, y tomen decisiones que hagan sentido al grupo.** El problema es que muchas reuniones son excesivamente largas y poco productivas. Algunos consejos para evitar esto son: citar con anticipación indicando fecha, hora y lugar; confirmar asistencia a las reuniones, pidiendo puntualidad; elaborar una agenda de contenidos, con el objetivo de la reunión y los temas a tratar, y compartirla previamente con los y las asistentes; y al finalizar la reunión, dejar constancia de los acuerdos adoptados y las personas responsables de darle seguimiento a ello.



Whatsapp: Hoy por hoy, en que la mayoría de las personas cuenta con teléfono celular, generar un grupo de whatsapp es una **alternativa fácil, económica y cómoda** para muchas personas. Se presta para una comunicación relativamente informal, pero muy ágil, ya que la mayor parte de las personas revisa con bastante frecuencia su teléfono. Sin embargo, esta también puede ser una desventaja, ya que algunas personas sienten que este tipo de comunicación es invasiva y que irrumpe en otros aspectos de la vida. Es importante que, al crear un grupo whatsapp, pongan ciertos límites como: definir horarios en el envío de mensajes, acordar que sólo se enviará información asociada al tema por el cual fue creado el grupo, entre otros.



Correo electrónico: No todo el mundo cuenta con, o revisa en forma constante, su correo electrónico. No obstante, este medio cuenta con la ventaja de ser un medio un poco más formal y estructurado, y además permite fácilmente compartir documentos entre el equipo. Es muy importante que **su revisión sea, al menos, una vez al día.**

También es importante que la organización cuente con su propio correo electrónico, ya que, esta es una forma de estar en contacto permanente con otras instituciones.



Plataformas para documentos compartidos (Drive, Dropbox, etc.):

Es una buena opción para que **documentos pueden ser revisados y comentados en equipo**, o incluso creados en forma colectiva. Por ejemplo, para crear una propuesta de postulación a fondos concursables, como el que tuvieron que presentar para participar en el Programa Organizaciones en Acción del FOSIS.



Herramientas y aplicaciones específicas de gestión de proyectos (Trello, etc.):

Para los equipos más tecnologizados, existen **aplicaciones específicas para la gestión del trabajo**, con la que los equipos pueden diseñar planes, colaborar en proyectos, organizar flujos de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de una manera visual. Muchas de estas herramientas tienen una versión básica gratuita y otra pagada con opciones que no están disponibles en la versión gratis.



Recuerden que cualquier alternativa tiene ventajas y desventajas y, cuál es mejor va a depender de su equipo, las personas que lo componen, así como las posibilidades y recursos del territorio en que se encuentran.

A su vez, es importante incorporar a personas que posean este tipo de conocimiento, cómo es el caso de las personas **jóvenes**, quienes pueden tener un manejo más avanzado de la tecnología y puedan apoyarlos en su uso.

ENTONCES:

El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un **conjunto de personas que tienen un objetivo común**, uniendo sus esfuerzos, conocimiento y aptitudes.

Se logra un mejor trabajo en equipo cuando se comparten los objetivos, ganas de cooperar y de compartir con el grupo el conocimiento y las habilidades; la comunicación es fluida y existe reconocimiento entre los miembros de la organización.

La estructura es otro elemento clave para organizar el trabajo en equipo y toda organización comunitaria debiera tener un/a **presidente/a, tesorero/a, secretario/a y comisión fiscalizadora de finanzas**. Por su parte, para el Programa Organizaciones en Acción se exige una Comisión Revisora de Cuentas para aprobar las rendiciones de cuentas. No obstante, pueden definir tantos roles como su proyecto requiera. En base a su conocimiento de las personas de su organización y analizando lo que cada actividad requiere, deben tratar de asignar a quienes tengan mayor aptitud para una actividad como **responsable** de ella.

Finalmente, **el líder o lideresa debe velar por que "las cosas pasen"**, organizando, dirigiendo, monitoreando, evaluando y retroalimentando el equipo. Para ello es clave desarrollar canales de comunicación interna que se adecúen al equipo, las personas que lo componen y las condiciones del territorio. Estos pueden ser reuniones periódicas, comunicación por whatsapp, correo electrónico, plataformas para compartir documentos y/o aplicaciones especializadas para la gestión de proyectos.

Caso de estudio



Caso: Asociación Comunal por la Ecología

Pedro Jiménez es el Presidente y Fundador de la Asociación por la Ecología de la comuna de La Montaña, comuna ubicada cerca de muchas reservas naturales y rodeada de especies protegidas y endémicas de nuestro país.

Pedro quiere comprar algunas hectáreas en venta en la comuna, para destinarla a una zona de rehabilitación de especies animales nativas que han sido víctimas de tráfico, pérdida de su hábitat natural u otras situaciones que las han puesto en peligro o perjudicado su salud. Este proyecto de "Construcción del Centro de Rehabilitación Fueguino", para animales nativos de la Región es muy importante para Pedro, que por años lo ha intentado impulsar, y finalmente ha logrado obtener los recursos necesarios a través del Programa Organizaciones en Acción y donaciones de socios y socias de la Asociación.

Pedro decide convocar una reunión de integrantes de la Asociación para organizar la puesta en marcha del proyecto. En esta reunión surgen ideas de diversos/as integrantes, incluyendo la posibilidad de asociarse a otras Fundaciones y ONGs dedicadas al tema ecológico y de defensa de especies animales nativas, para hacer un proyecto de mayor impacto. Sin embargo, Pedro desestima estas ideas por considerar que significarían una pérdida de autonomía (y control) del proyecto. Ante la posición de Pedro, algunos socios y socias de la Asociación que veían con muy buenos ojos el proyecto, comienzan a desencantarse.

Además, a medida que el proyecto avanza, pese a que existe una distribución formal de responsabilidades, Pedro insiste en participar en cada decisión y actividad que se realiza, para resguardar el desarrollo de éstas.

El resto del equipo siente que no hay confianza en ellos y ellas para llevar a cabo sus responsabilidades, no hay escucha activa de parte del líder del proyecto (Pedro) y además, no reciben una retroalimentación positiva de su labor. Por su parte, Pedro se siente cada vez más frustrado y solo, asumiendo toda la carga del proyecto.

Finalmente, los terrenos se adquieren y se logra construir e implementar la infraestructura requerida para dar el proyecto por finalizado. Sin embargo, una gran cantidad de socios y socias, así como voluntarios y voluntarias de la Asociación, han dejado de participar, dejando un vacío de financiamiento y horas de trabajo con las que se contaba para poner en marcha el Centro de Rehabilitación, poniendo en duda su sostenibilidad.



PREGUNTAS :

- 1.** De las habilidades vistas como claves para lograr un buen trabajo en equipo o para ser líder de un equipo, ¿cuáles demuestra Pedro Jiménez en el caso?
- 2.** ¿En cuáles Pedro falla y por qué creen que sucede esto? ¿Cómo se podría evitar o qué tipo de aprendizaje sacan de aquí?
- 3.** De las habilidades vistas como claves para lograr un buen trabajo en equipo, ¿cuáles demuestra el equipo del proyecto?
- 4.** ¿En cuáles fallan y por qué creen que sucede esto? ¿Cómo se podría evitar o qué tipo de aprendizaje sacan de aquí?

Ejercicio



Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.

Primero, indique todas las actividades que tienen planificadas para su proyecto y piensen en qué tipo de habilidades y recursos se necesitan para llevarla a cabo de mejor manera. Luego, consideren a las personas de su organización y piensen quienes poseen estas habilidades y recursos. Finalmente, hagan ciertos ajustes teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de las y los distintos miembros de su organización y la equidad en la distribución de carga.



ACTIVIDADES	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS	PERSONA(S) INDICADA(S) PARA ASUMIR LA RESPONSABILIDAD

Luego de acordar con su equipo la distribución de responsabilidades, incluya en su Carta Gantt o calendarización del proyecto la persona responsable por cada actividad.



	RESPONSABLE (S)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Actividad 1:							
Actividad 2:							
Actividad 3:							
Actividad 4:							
Actividad 5:							
Actividad 6:							

Recuerden: en actividades deben ir todas las actividades que son necesarias para llevar a cabo el proyecto. Por su parte, para este caso, el tiempo fue dividido por meses y quincenas.

En el primer apartado vimos que el propósito del Programa Organizaciones en Acción es potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias, y que ésta se compone de 6 dimensiones: **establecimiento de metas**, **planificación de actividades**, **trabajo en equipo**, **gestión de recursos**, **coordinación con otros actores** e **Involucramiento de la comunidad**.

En este apartado hemos profundizado en la dimensión **trabajo en equipo**. En particular, lo que significa trabajar en equipo en una organización para hacer un proyecto, los roles que existen en las organizaciones comunitarias, cuáles deben considerar en su proyecto, y cómo asignar roles a los miembros de su equipo. Finalmente, se presentó un caso de análisis y se les invitó a hacer el ejercicio práctico de definir responsabilidades en el marco de su proyecto.

En los otros apartados se analizarán en profundidad las otras dimensiones de la autogestión de proyectos: establecimiento de metas, planificación de actividades, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.



Parte 5

Gestión de recursos



En este apartado revisaremos lo que **significa gestionar los recursos para un proyecto**. Partiremos por explicar por qué desde el FOSIS le asignamos tanta importancia a llevar las cuentas claras, y luego los pasos necesarios para ello, incluyendo cómo crear un presupuesto, llevar registros de contabilidad y comprobantes de gastos, y realizar la rendición de cuentas. Además, revisaremos un caso y para cerrar les invitamos a hacer un ejercicio práctico donde aplicaremos los contenidos revisados a su proyecto.

¿Por qué es importante para una organización comunitaria llevar las cuentas claras?

Para cualquier organización es importante **darle un buen uso a los recursos que tienen** porque estos **son escasos y las necesidades son muchas**. Es sabido que las empresas privadas están siempre atentas a la eficiencia, es decir, sacar el mayor provecho posible con los recursos invertidos, pero lo cierto es que esta es y debiera ser una preocupación de todas las organizaciones. Otra preocupación latente es **que los recursos estén siendo utilizados para el fin al que estaban destinados, sin que exista un uso indebido de estos**. Para enfrentar ambos temas, la clave está en **llevar las cuentas claras**.

Para una organización comunitaria es particularmente relevante este tema ya que, por una parte, son **organizaciones sin fines de lucro por lo tanto, cualquier ganancia que pudiera generarse no se reparte entre los socios y socias de la organización, sino que se destina a su misión social**.





Asimismo, a la base de estas organizaciones está la **confianza**, es decir, las personas se organizan en torno a una misión u objetivo compartido y es uno de sus atributos más relevantes que les permite, por ejemplo, recurrir a personas que están dispuestos a 'trabajar voluntariamente' en pos de esta misión.



Esto significa que para las organizaciones comunitarias es importante llevar las cuentas claras, no sólo para que internamente esté claro el uso eficiente y transparente de los recursos, sino también para poder rendir cuentas a la comunidad, retribuyendo y manteniendo esta confianza que han depositado en ustedes.

Es relevante mencionar que, al participar en el Programa Organizaciones en Acción del FOSIS ustedes serán **receptores de dineros fiscales**, es decir, dineros que provienen del Estado y que, finalmente, son aportados por todas las personas que viven en nuestro país y pagan impuestos. Estos recursos están sometidos a un escrutinio especialmente estricto, en el cual intervienen diversos organismos como la **Contraloría General de la República**. Por lo mismo, desde el FOSIS se les solicitará ser muy rigurosos al momento de efectuar la rendición de cuentas del proyecto, pero les guiaremos paso a paso sobre cómo realizarla y tendrán a su Agente de Desarrollo Local guiando y acompañándoles.



Contralorito

La **Contraloría General de la República** es un órgano autónomo que fiscaliza la Administración del Estado, **controlando la legalidad de los actos administrativos y resguardando el correcto uso de los fondos públicos**. Tiene un rol protagónico en la prevención de la corrupción y, por mandato de la Constitución, debe fiscalizar el ingreso e inversión de los fondos públicos, junto con examinar y revisar las cuentas de los funcionarios y funcionarias que tienen a su cargo estos recursos.

Además, aprender bien a llevar las cuentas claras (para quienes necesitan reforzar este tema) les será de utilidad no sólo para este proyecto, sino que será un aporte para que en el futuro puedan:

- ✓ Eliminar una posible fuente de conflictos
- ✓ Facilitar la gestión de proyectos
- ✓ Manejar racional y eficientemente los recursos
- ✓ Ganar y mantener las confianzas
- ✓ Responder ante instituciones que les han proporcionado financiamiento
- ✓ Mejorar la capacidad administrativa



¿Cómo definir un presupuesto para su proyecto?

Armar el presupuesto de su proyecto es el punto de partida para llevar las cuentas claras. **Un presupuesto es una proyección de cuánto costará llevar a cabo un proyecto**, que se espera obtener para poder financiar y ejecutarlo.

¿Cómo se hace un presupuesto?

1° Listar todos los elementos (materiales y humanos) que se necesitan para desarrollar las actividades programadas en su proyecto

Para que la lista no sea demasiado larga y tediosa, los elementos de naturaleza semejante se agrupan en lo que se denomina **“ítems presupuestarios”**.

Por ejemplo, si una de las actividades planificadas para su proyecto es la distribución de volantes informativos a la comunidad, tendrán que considerar dentro de su presupuesto: papel, tinta de impresión, corchetes; todos los cuales deben aparecer en su presupuesto con su correspondiente monto, pero además **se pueden agrupar bajo el ítem presupuestario “materiales de trabajo de los/as usuarios/as”**, junto con otros artículos de esta naturaleza pero que están vinculadas a otras actividades, como podrían ser carpetas, lápices, etc.

En el caso de su proyecto en el programa Organizaciones en Acción, los ítems presupuestarios que se deben utilizar son los que se señalan en las bases de licitación, y es a este marco al que deben ajustarse o calzar los gastos que se consideren para el desarrollo de las actividades.

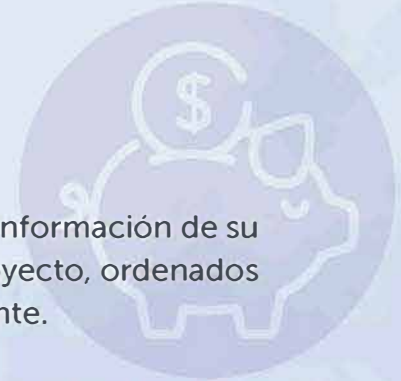


2° Cotizar los productos y servicios de su lista

Teniendo identificados todos los elementos que necesitan para llevar a cabo su proyecto, y habiéndolos ordenados de acuerdo con los ítems presupuestarios, es momento de asignarles un valor monetario a cada uno de ellos. **Para esto es necesario cotizar cuánto valen estos productos y servicios en el mercado.** La mayor parte de los respectivos productos y servicios no tienen un solo valor en el mercado, sino que habrá un cierto rango. **Para encontrar lo más conveniente para su organización es importante no quedarse con la primera oferta que encuentran,** sino que consultar con una variedad de oferentes y comparar tanto el precio, como la calidad y otros elementos que puedan ser relevantes para ustedes y que les ayude a tomar la mejor alternativa (despacho, alternativas de pago, etc.).

Una recomendación para hacer rendir los recursos es **negociar con proveedores locales.** Muchas veces es posible obtener mejores precios a través de la obtención de cotizaciones con grandes empresas nacionales y presentar éstas a proveedores locales para que tengan la oportunidad de igualar el precio ofertado, o bien, agregar productos u otros beneficios a la compra (por ejemplo: despacho gratis).





3° Generar un documento que guarde en forma ordenada toda la información de su presupuesto, que incluya todos los elementos necesarios para su proyecto, ordenados de acuerdo con ítems presupuestarios y con su monto correspondiente.

Para el ejemplo antes señalado, correspondiente al ítem presupuestario “materiales de trabajo de los/as usuarios/as” del presupuesto, se podría expresar de la siguiente manera:

	Unidades	Costo
Materiales de trabajo de los/as usuarios/as		\$71.260
Resma de papel (500 hojas)	1	\$4.890
Tinta negra hp 950	1	\$42.490
Caja de corchetes	1	\$2.090
Carpetas	20	\$13.800
Caja de 50 lápiz pasta azul	1	\$7.990

Este es el monto que necesitarán en este ítem

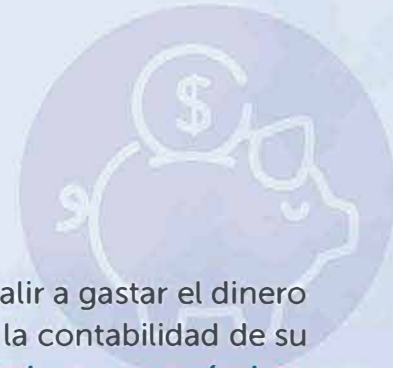
Es importante tener en consideración que **los ítems presupuestarios que utilicen en su presupuesto, para el caso del programa Organizaciones en Acción ya vienen definidos en las bases de licitación y deben ser los mismos que se utilizarán para agrupar ingresos y gastos al momento de anotar las operaciones en el cuaderno de contabilidad, al preparar el resúmen del movimiento financiero del proyecto o al hacer rendiciones de cuentas.** Temas que veremos a continuación.

4° Aprobación del presupuesto

Una vez que generen la propuesta de presupuesto, ésta generalmente debe ser discutida y aprobada por las demás personas que integran la organización. En el caso de su proyecto asociado al Programa Organizaciones en Acción, este presupuesto debe ser además aprobado por el FOSIS.



NOTA: Muchos proyectos no son seleccionados por errores en el presupuesto, por cuanto no se ajustan a los montos o porcentajes mínimos y/o máximos señalados en la convocatoria. NO todas las convocatorias tienen los mismos términos o condiciones, por lo que es fundamental sentarse y analizar cada uno de estos criterios.



¿Qué significa llevar la contabilidad de su proyecto?

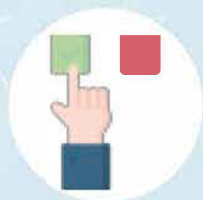
El presupuesto constituye una suerte de “**plan de gastos**”. Pero antes de salir a gastar el dinero según el presupuesto aprobado en su proyecto, deben saber cómo llevar la contabilidad de su proyecto. **La contabilidad es un sistema de registro y control de los movimientos económicos que realiza una entidad.** En el caso de su proyecto, es registrar todos los movimientos de dinero que realiza su organización para la ejecución de éste. Estos movimientos pueden ser de **ingresos** (entradas de dinero) o **gastos** (pagos por la compra de bienes o arriendo de servicios necesarios para la ejecución del proyecto y que fueron previamente aprobados a través del presupuesto).

El registro de movimientos económicos realizados se puede realizar en un **libro de contabilidad, en un programa computacional, o en un simple cuaderno**, lo importante es que incluya cada uno de los movimientos realizados, separando lo que son **ingresos** (generalmente registrados en el lado izquierdo de un cuaderno o libro de contabilidad) de lo que son **gastos** (registrados en el lado derecho) y especificando:

- La fecha del movimiento
- El monto del movimiento
- El detalle (el origen o destino del dinero, según sea ingreso o gasto, u otra información relevante)
- El número del comprobante asociado al movimiento

Cada una de estas entradas o anotaciones recibe el nombre de **registro contable**.

A su vez, la información ingresada en su cuaderno de contabilidad a través de los registros contables debe ser:



Verdadera



Exacta



Clara



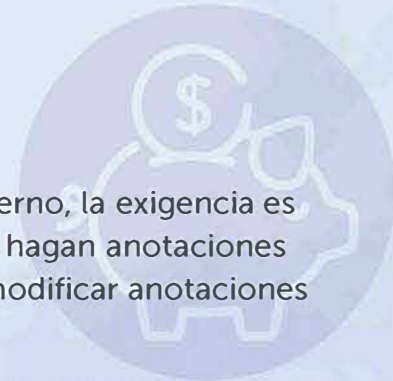
Completa



Oportuna



Respaldada



Por lo mismo, si deciden llevar la contabilidad de su proyecto en un cuaderno, la exigencia es que ésta debe tener previamente **las páginas numeradas**, antes de que se hagan anotaciones en él, de manera de asegurar que no se arranquen páginas con el fin de modificar anotaciones realizadas.

Más información sobre los formatos específicos solicitados por el FOSIS respecto de los registros de ingresos y gastos de su proyecto, lo pueden encontrar en el **Manual de Cuentas Claras** ("registros de ingresos" y "registros de gastos") entregado por el FOSIS al momento de adjudicar su proyecto.

¿Cómo organizar y guardar las boletas y comprobantes de gastos?

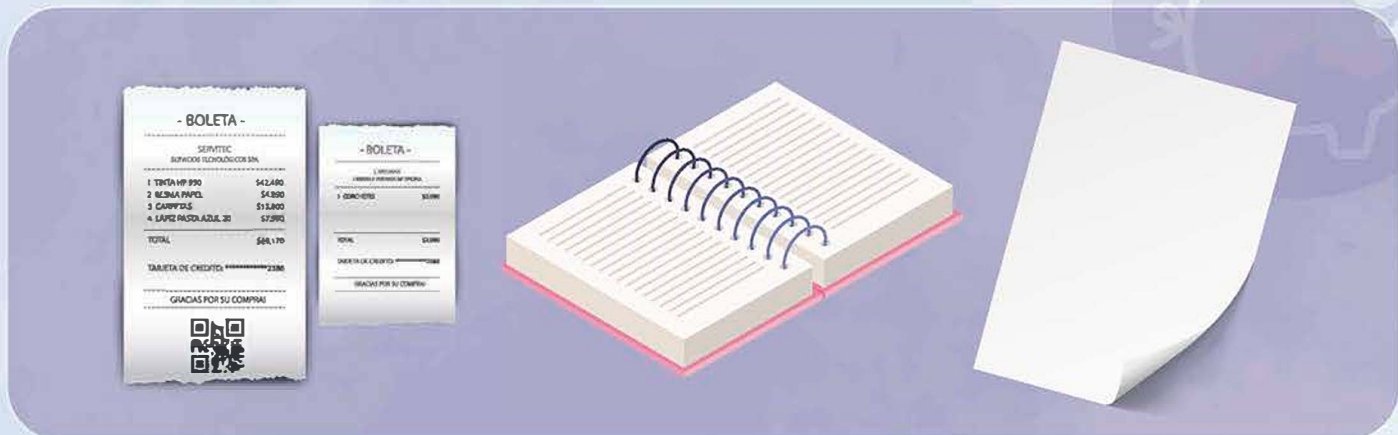
El correcto manejo de los comprobantes es de suma importancia para tener las cuentas claras, ya que estos son los únicos que **dan fe de los ingresos recibidos y de los gastos efectuados** en el contexto del proyecto ejecutado por la organización. Además, son los respaldos indispensables de cada uno de los registros contables que se hacen en el cuaderno de contabilidad y de las rendiciones de cuentas. **Todos los gastos registrados en el cuaderno de contabilidad deben estar respaldados por su comprobante válidamente emitido.**

¿Y cómo se realiza este manejo de los comprobantes?

1° Enumerar los comprobantes por orden de llegada. El primer comprobante que recibe su organización, ya sea de ingreso o de gastos del proyecto, llevará el número 1. El siguiente recibirá el número 2 y así sucesivamente con los siguientes comprobantes que se reciban. En cada comprobante se escribe el número correspondiente en forma clara y destacada. Es importante mencionar que **ningún comprobante debe venir enmendado, rayado o remarcado encima.**

2° La información que dicho comprobante contiene se anota en el cuaderno de contabilidad de la organización.

3° Se preparan y ordenan los comprobantes en hojas en blanco que se numeran y en las cuales se van pegando los comprobantes originales (no copias).



Tanto el cuaderno de contabilidad como las hojas con los comprobantes deben guardarse en lugar seguro, ojalá bajo llave.

Para el caso específico de su proyecto de Organizaciones en Acción, pueden encontrar el detalle de los formatos y cómo ordenar las hojas de comprobantes en el **Manual de Cuentas Claras ("comprobantes")**. También deben tener en cuenta que el FOSIS les va a solicitar los **documentos originales**, por lo que se recomienda obtener una copia de estos para su respaldo.

¿Cómo se controlan las cuentas de una organización comunitaria y quién debe hacerlo?

Toda organización comunitaria debe tener dentro de su estructura una **comisión fiscalizadora de finanzas** para llevar el control de los recursos materiales, humanos y financieros de la organización. A esta comisión le corresponde **revisar las cuentas e informar a la asamblea general sobre el balance o cuenta de resultados, realizar el inventario y llevar la contabilidad** de la organización comunitaria.

A su vez, para la ejecución de su proyecto en el programa Organizaciones en Acción deben formar una **comisión revisora de cuentas**, ya que es exigencia del FOSIS. Esta Comisión se conforma con tres integrantes de su organización, quienes de referencia **no pueden formar parte de la directiva**. La constitución formal de la Comisión se debe realizar dentro de las primeras actividades de su proyecto, usando el "**Acta de constitución de la comisión revisora de cuentas**". Si alguna o todas las personas de esta comisión renuncian, se deberá reemplazar o bien conformar una nueva comisión la cual deberá reflejarse en el "Acta de modificación comisión revisora de cuentas" y ser validada por su Agente de Desarrollo Local.



La labor de la **comisión revisora de cuentas** consiste en **revisar mensualmente el registro de los gastos en el cuaderno de contabilidad y en el formulario de rendición**, verificando que estos gastos correspondan con lo que está aprobado en el presupuesto y que tengan directa relación con la ejecución del proyecto. En base a esta revisión, si encuentra todo en orden, se valida el proceso de rendición de cuentas a través de un "certificado de revisión". Por lo tanto, es una comisión que tiene un carácter fiscalizador de los recursos entregados y también puede hacer recomendaciones a los y las dirigentes de su organización con relación a la administración financiera del proyecto.

¿Cómo debe rendir cuentas su organización?

Rendir cuentas es algo que su organización debiera hacer periódicamente para **resguardar la transparencia de sus acciones, así como para mantener la confianza de las personas que integran la organización y de la comunidad**. Generalmente las organizaciones hacen una vez al año una asamblea general dentro de la cual, entre otras cosas, tienen su proceso de rendición de cuentas.

Para efectos de su proyecto, también es conveniente que tengan considerada a su propia organización como uno de los públicos al cual deben rendir cuentas, eventualmente en asambleas que sean también abiertas a la comunidad. Asimismo, como participantes del Programa Organizaciones en Acción deben mensual o bimestralmente rendir cuentas ante el FOSIS. Finalmente, si existen otros financistas de su proyecto, debieran también considerarlos en su proceso de rendición de cuentas.

¿Cómo se hace el proceso de rendición de cuentas al FOSIS? (Ejemplos y mayor detalle lo pueden encontrar en el Manual de Cuentas Claras, "Cómo preparar la rendición de cuentas al FOSIS").

La **rendición de cuentas se prepara a partir de los comprobantes de gastos, agrupados por ítems**, correspondientes al periodo que se está rindiendo. Como recordarán, esta información la tienen registrada y organizada en hojas blancas numeradas, las cuales deben revisar para ver cuáles corresponden al periodo que les toca rendir.



1° Se suman los gastos del periodo por ítem presupuestario

Con las hojas organizadas por ítem presupuestario, se hacen las sumas correspondientes del periodo por cada ítem, obteniendo el total gastado en cada uno de ellos. Luego estos se suman para obtener el total gastado en el periodo.


Recursos de inversión



\$ 2.500
\$ 39.230
\$ 6.540
\$ 14.950

2

Recursos humanos, profesionales o técnicos



\$ 193.300
\$ 68.720

1

Materiales de trabajo de los/as usuarios/as



\$ 1.890
\$ 7.860
\$ 12.990
\$ 21.300

1

Recursos de Inversión	\$63.220
Recursos humanos, profesionales o técnicos	\$262.020
Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$44.040
TOTAL :	\$369.280





2° Se corrobora la información

A continuación, se suma el total de gastos del mes registrados en el cuaderno de contabilidad, que debe ser igual a la suma del total de boletas y/o facturas del mismo periodo

Fecha	N° comprobante	Detalle	Gastos	
			Ítem	Monto
5/2/22	2	Gásfiter	Recursos humanos profesionales o técnicos	\$55.000
15/2/22	3	Cemento	Recursos de inversión	\$4.440
18/2/22	4	Silicona	Recursos de inversión	\$7.000
2/3/22	5	Honorarios maestro	Recursos humanos profesionales o técnicos	\$193.300
2/3/22	6	Lijas	Recursos de inversión	\$2.500
3/3/22	7	Madera	Recursos de inversión	\$39.230
3/3/22	8	Estuco	Recursos de inversión	\$6.540
6/3/22	9	Pintura	Recursos de inversión	\$14.950
12/3/22	10	Electricista	Recursos humanos profesionales o técnicos	\$68.720
20/3/22	11	Caja lápiz	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$1.890
20/3/22	12	Carpetas y resma	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$7.860
25/3/22	13	Caja plumones colores	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$12.990
27/3/22	14	Tinta impresora	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$21.300



MES		MARZO		AÑO 2022	
DÍA	N° COMPROBANTE	DETALLE	GASTOS SEGÚN ÍTEM PRESUPUESTARIO		
			ÍTEM	\$	
2	5	Honorario maestro	Recursos humanos, profesionales o técnicos	\$ 193.300	
2	6	Lijas	Recursos de inversión	\$ 2.500	
3	7	Madera	Recursos de inversión	\$ 39.230	
3	8	Estuco	Recursos de inversión	\$ 6.540	
6	9	Pintura	Recursos de inversión	\$ 14.950	
12	10	Electricista	Recursos humanos, profesionales o técnicos	\$ 68.720	
20	11	Caja de lápiz mina	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$ 1.890	
20	12	Carpetas y resma	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$ 7.860	
25	13	Caja plumones color	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$ 12.990	
27	14	Tinta impresora negra	Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	\$ 21.300	
TOTAL GASTOS mes				\$369.280	





3° Se suman los ingresos del periodo

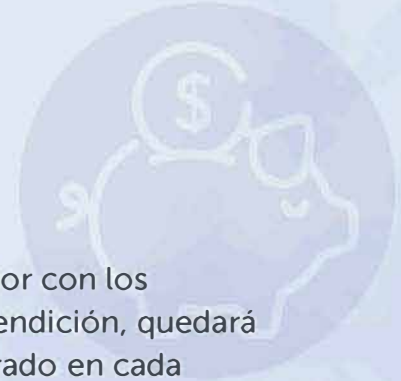
Se deben ahora sumar todos los ingresos recibidos durante el periodo e identificando cuáles de estos ingresos provienen del FOSIS.

Nota: en caso de que la organización perciba ingresos por motivos de intereses que percibieron producto del depósito del diseño en su cuenta bancaria (cuando corresponda), estos no deberán ser rendidos al FOSIS pero si al resto de los y las integrantes de las organización. Lo anterior, como una **estrategia para mantener las cuentas claras**.

Fecha	N° comprobante	Detalle	Monto
1/2/22	1	1° cuota FOSIS	\$120.300
1/3/22	5	2° cuota FOSIS	\$440.000
31/3/22	16	Intereses	\$1.680

MES	MARZO		AÑO	2022
DÍA	N° COMPROBANTE	DETALLE	MONTO INGRESO FOSIS	
1	5	2° Cuota FOSIS	\$440.000	
TOTAL INGRESOS FOSIS mes			\$440.000	





4° Se obtiene el total de ingresos acumulados del proyecto

Este valor se obtiene sumando el saldo de la rendición del periodo anterior con los ingresos obtenidos en el paso 3. Esto es porque, después de la primera rendición, quedará un saldo a favor de la organización, el cual debe ser calculado y considerado en cada rendición siguiente.

SALDO DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 53.860
INGRESOS DE PERIODO	\$ 440.000
INGRESOS ACUMULADOS	\$ 493.860

5° Se obtiene el saldo del periodo

Al valor obtenido en el paso 4, correspondiente al total de ingresos acumulados del proyecto, se le resta el total de gastos del periodo. Este dato será el que ingresarán como saldo para, en el próximo periodo, sacar la cuenta del total de ingresos acumulados a ese momento.

INGRESOS ACUMULADOS	\$ 493.860
GASTOS DEL MES	\$ 369.280
SALDO	\$ 124.580



6° Documentar mediante comprobante de saldo de la cuenta bancaria

Este saldo debe ser igual al saldo que se tiene en la Cuenta Bancaria, más los dineros entregados por el FOSIS y que queden en la Caja Chica, más los gastos ya realizados en el mes siguiente y que están pendientes de rendir. En cada rendición presentada al FOSIS debe ser presentado el comprobante de saldo bancario, o también es posible de certificar con una fotocopia de la libreta de la cuenta bancaria o documento similar, a la cual se transfirieron los fondos, que señale claramente el saldo y la fecha del último movimiento. Este será cotejado con el saldo por rendir de la rendición respectiva.





8° Presentar la documentación a su Agente de Desarrollo Local o directamente al FOSIS

Esto incluye:

- Formulario “Resumen de rendición de cuentas”
- “Certificado de revisión” de la comisión revisora de cuentas
- Comprobantes de gastos en original (pegadas en las hojas sueltas blancas numeradas)
- Comprobante de saldo bancario o equivalente





ENTONCES:

Las cuentas claras son importantes para darle un uso eficiente y transparente a los recursos de la organización y también para poder rendir cuentas a la comunidad, retribuyendo y manteniendo esta confianza que han depositado en ustedes.

Armar el presupuesto de su proyecto es el punto de partida para llevar las cuentas claras. Para hacer esto deben primero listar todos los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades que tienen planificadas y organizarlos por categorías denominadas **ítems presupuestarios**. Luego deben cotizar estos elementos en el mercado para asignarles un valor monetario. Finalmente deben elaborar un documento con esta información y lograr que sea aprobada por el resto de su organización y por el FOSIS.

La contabilidad es el sistema de registro y control de los movimientos económicos (ingresos y gastos) que realiza su organización para la ejecución de su proyecto. Se puede realizar en un libro de contabilidad, en un programa computacional, o en un simple cuaderno, mientras incluya cada uno de los movimientos realizados, separando ingresos de gastos, y especificando: fecha del movimiento, monto del movimiento, el detalle y el número del comprobante asociado al movimiento. **Es importante que toda información que ingrese a su registro de contabilidad sea verdadera, exacta, clara, completa, oportuna y respaldada con comprobantes.**



- Los comprobantes son claves para las cuentas claras, ya que son los respaldos indispensables de cada uno de los registros contables que se hacen en el cuaderno de contabilidad y de las rendiciones de cuentas, y son la evidencia documental de los ingresos recibidos y de los gastos efectuados en el contexto del proyecto desarrollado por la organización. Para su correcto manejo se deben **enumerar los comprobantes por orden de llegada**, la información que contiene se registra en el cuaderno de contabilidad (o su equivalente), y se va pegando cada comprobante en hojas blancas numeradas, organizadas por ítem presupuestario.
- Finalmente, **para llevar a cabo la rendición de cuentas** que su organización debe hacer periódicamente al FOSIS y/u otras instituciones públicas que les asignen recursos, el procedimiento consta de: sumar los comprobantes de gastos del periodo por ítem presupuestario, corroborar el total de gastos sumando los gastos del periodo registrados en el cuaderno de contabilidad, sumar los ingresos del periodo y luego sumar a estos el saldo anterior para obtener el total de ingresos acumulados del proyecto, restar los gastos a los ingresos acumulados para obtener el saldo del periodo, documentar este saldo mediante comprobante de saldo de la Cuenta Bancaria, completar el formulario **“Resumen de rendición de cuentas”** y presentar todo a su **Agente de Desarrollo Local**.

Caso de estudio

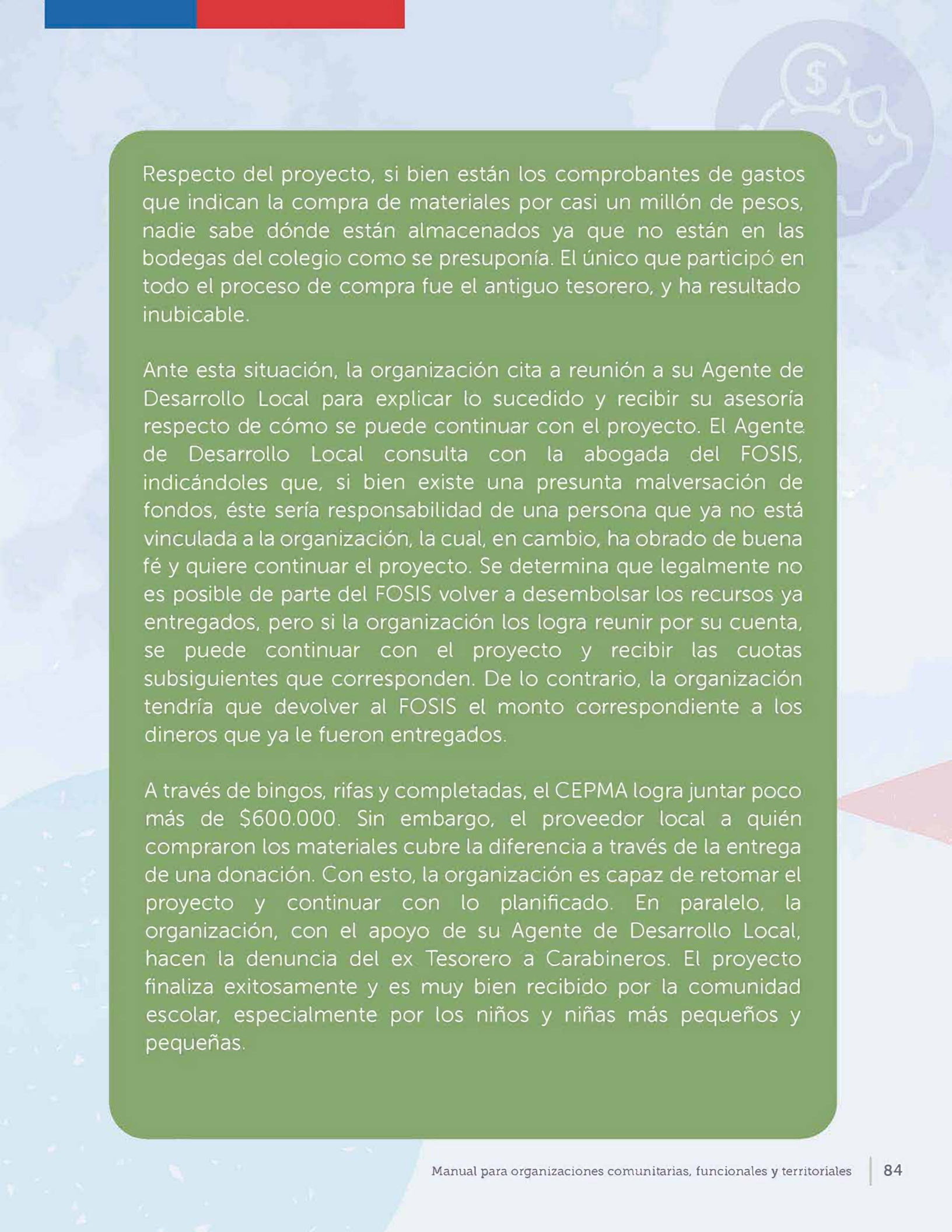


Centro de Padres, Madres y Apoderados del Colegio Ángeles

El Colegio Ángeles cuenta con un Centro de Padres, Madres y Apoderados/as (CEPMA), cuya Directiva ha sido la misma desde hace más de 10 años, pese a que incluso algunos ya tienen hijos e hijas que ya se graduaron, ya que no ha habido nuevos apoderados y apoderadas que han querido asumir esta responsabilidad.

La infraestructura recreativa de los y las estudiantes más pequeños del colegio está bastante vieja y en mal estado y existe presión desde la nueva generación de apoderados y apoderadas por renovarla. Ante la negativa del colegio de hacer esta inversión, el CEPMA ha decidido asumir el proyecto, asignando una parte de los recursos de la organización proveniente de las cuotas de apoderados/as, y canalizando también recursos públicos provenientes del Programa Organizaciones en Acción del FOSIS.

A la mitad del periodo de ejecución del proyecto, el tesorero del CEPMA (quien ya no tiene hijos en el colegio) se retira de la Directiva, ya que, decide radicarse en otra zona del país, por lo que asume una nueva persona que es, además, una de las apoderadas que ha empujado el proyecto de renovación de la infraestructura recreativa. Sin embargo, al revisar el libro de contabilidad, los comprobantes de gastos y otra documentación de la organización, se encuentra con vacíos de información, datos que no cuadran y muchas irregularidades, tanto respecto del proyecto en ejecución como de la situación financiera general de la organización.



Respecto del proyecto, si bien están los comprobantes de gastos que indican la compra de materiales por casi un millón de pesos, nadie sabe dónde están almacenados ya que no están en las bodegas del colegio como se suponía. El único que participó en todo el proceso de compra fue el antiguo tesorero, y ha resultado inubicable.

Ante esta situación, la organización cita a reunión a su Agente de Desarrollo Local para explicar lo sucedido y recibir su asesoría respecto de cómo se puede continuar con el proyecto. El Agente de Desarrollo Local consulta con la abogada del FOSIS, indicándoles que, si bien existe una presunta malversación de fondos, éste sería responsabilidad de una persona que ya no está vinculada a la organización, la cual, en cambio, ha obrado de buena fé y quiere continuar el proyecto. Se determina que legalmente no es posible de parte del FOSIS volver a desembolsar los recursos ya entregados, pero si la organización los logra reunir por su cuenta, se puede continuar con el proyecto y recibir las cuotas subsiguientes que corresponden. De lo contrario, la organización tendría que devolver al FOSIS el monto correspondiente a los dineros que ya le fueron entregados.

A través de bingos, rifas y completadas, el CEPMA logra juntar poco más de \$600.000. Sin embargo, el proveedor local a quién compraron los materiales cubre la diferencia a través de la entrega de una donación. Con esto, la organización es capaz de retomar el proyecto y continuar con lo planificado. En paralelo, la organización, con el apoyo de su Agente de Desarrollo Local, hacen la denuncia del ex Tesorero a Carabineros. El proyecto finaliza exitosamente y es muy bien recibido por la comunidad escolar, especialmente por los niños y niñas más pequeños y pequeñas.



PREGUNTAS :

1. ¿Cómo podría la organización haber evitado una situación como la que se produjo? ¿Qué medidas de resguardo debió tener y por qué creen que éstas no estaban o fallaron?
2. ¿Por qué creen que el Agente de Desarrollo Local consultó con la abogada de la institución antes de ofrecerles una solución?
3. ¿Qué habrían hecho ustedes en el lugar de la organización para enfrentar la crisis?

Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.

Primero, indiquen todas las actividades que tienen planificadas para su proyecto y piensen en qué gastos tendrán que hacer (materiales, equipamiento, recursos humanos, gastos de transporte, etc.) para llevarlas a cabo. Luego, clasifiquen cada uno de los gastos señalados según su correspondencia dentro del siguiente listado de ítems presupuestarios (en las bases del programa podrán encontrar su respectiva definición):



INVERSIÓN DIRECTA

- Recursos de inversión
- Recursos humanos, profesionales o técnicos
- Subsidios a los/as) usuarios/as
- Materiales de trabajo de los/as usuarios/as
- Cuidado infantil
- Arriendo de infraestructura y/o equipos

GASTOS ADMINISTRATIVOS

- Transporte
- Infraestructura y/o equipamiento
- Material consumible
- Comunicación y difusión
- Otros de administración (se incluyen gastos de telefonía celular y/o bolsas de internet)

GASTOS TOTALES

ÍTEM PRESUPUESTARIO	TOTAL X ÍTEM
1.1 Recursos de inversión	
1.2 Recursos profesionales y/o técnicos	
1.3 Subsidios a los/as usuarios/as	
1.4 Materiales de trabajo de los/as usuarios/as	
1.5 Cuidado infantil	
1.6 Arriendo de infraestructura y/o equipos	
2.1 Transporte	
2.2 Infraestructura y/o equipamiento	
2.3 Material consumible	
2.4 Comunicación y difusión	
2.5 Otros de administración	
TOTAL	

En el primer apartado vimos que el propósito del programa Organizaciones en Acción es potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias, y que ésta se compone de 6 dimensiones: **establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.**

En este apartado hemos profundizado en la dimensión **gestión de recursos**. En particular, explicar por qué desde el FOSIS le asignamos tanta importancia a llevar las cuentas claras, y los pasos necesarios para poder hacer esto, incluyendo cómo crear un presupuesto, llevar registros contabilidad y comprobantes de gastos, y realizar la rendición de cuentas. Además, revisamos un caso y se les invitó a hacer un ejercicio práctico de aplicar los contenidos revisados a su proyecto.

En los otros apartados se analizarán en profundidad las otras dimensiones de la autogestión de proyectos: establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.



Parte 6

Coordinación con otros actores



En este apartado revisaremos **cómo puede contribuir a su proyecto y a su organización la coordinación con otros actores**, y veremos algunas estrategias de cómo hacer esta coordinación. Partiremos por explicar por qué desde el FOSIS consideramos importante colaborar con otras instituciones y actores del territorio, luego veremos qué tipo de actores se requieren considerar al momento de buscar establecer alianzas y finalmente entregaremos algunas recomendaciones para generar este acercamiento. Además, revisaremos un caso como ejemplo y, para cerrar les invitamos a hacer un ejercicio práctico donde deberán aplicar los contenidos revisados a su proyecto.

¿Qué importancia tiene la coordinación con otros actores?

Las personas no existimos en un espacio vacío, sino formamos parte de una rica y compleja red de relaciones humanas que nos brindan acogida y apoyo para enfrentar nuestros problemas. Entre ellas están la familia, las amistades, los vecinos y vecinas, y las propias organizaciones comunitarias. **También hay una serie de instituciones con quienes nos podemos vincular en forma más o menos cotidiana** para integrar a esta red, como por ejemplo el Municipio u otros servicios públicos como el consultorio, la escuela, el FOSIS, etc.

Poder recurrir a una extensa red de relaciones es un recurso que facilita la acción y la cooperación, ampliando el acceso a oportunidades. Por ejemplo, al enfrentar una enfermedad o una situación que hace requerir de cuidados, quienes tienen acceso a una gran red de apoyo estarán en mejores condiciones de sobrellevar la situación, que quienes tengan que enfrentarla solo o sola. Esto es válido tanto para las personas, como para las organizaciones.

Por eso, desde el FOSIS, consideramos que **es relevante para ustedes poder establecer vínculos con las instituciones u otros organismos que forman parte de su territorio** y/o que trabajan aquellos temas que son centrales para su organización. Con algunos o algunas podrán establecer relaciones de confianza y reciprocidad que serán de mutuo beneficio. En tanto, con otros u otras tendrán un vínculo de carácter institucional ya que su misión es fortalecer a las comunidades y, por tanto, su accionar estará orientado a apoyar a organizaciones como las suyas. Ambos tipos de vínculos contribuirán a dar mayor amplitud, potencia y sostenibilidad a las iniciativas que emprendan, incluyendo su proyecto actual.



¿A qué tipo de actores pueden acudir?

Existen distintos tipos de actores con quienes las organizaciones comunitarias se pueden vincular. Algunos son relevantes para todas las organizaciones, en cambio, otros tienen objetivos más dirigidos que podrán ser pertinentes para ciertas organizaciones que trabajan una línea similar, pero tendrán poca relación con organizaciones que tienen otro foco. Sería difícil dar una lista exhaustiva de ellos, por tanto, aquí les orientaremos respecto del tipo de actor o actores a considerar en relación a sus intereses y/o necesidades.

Municipios y sus diversas unidades o departamentos:

Las organizaciones comunitarias son **entidades autónomas**, no obstante, parte de su rol social tiene que ver con **mediar y facilitar la relación entre vecinos y vecinas y el gobierno local**. Además, al tener ambas como finalidad promover el desarrollo de la comunidad, es una alianza que resulta de mutuo beneficio.

Es importante tener en cuenta que **los municipios tienen numerosos departamentos y unidades especializadas** y, según la naturaleza de su proyecto (y/o el foco de su organización comunitaria), puede ser que su interlocutor más relevante esté en la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO), Seguridad Pública, Medioambiente, Cultura, etc.





Mesas territoriales:

Las mesas territoriales son **instancias de encuentro para coordinar el trabajo entre la sociedad civil y los equipos del gobierno local o regional** que tratan ciertas temáticas específicas, como por ejemplo salud, educación, pobreza, entre otros.

Estas mesas incluyen a las organizaciones de la sociedad civil, por lo que resulta un espacio de participación donde la comunidad, a través de sus organizaciones, puede dar cuenta de las problemáticas que afectan a sus territorios.





Ministerios, gobernaciones y oficinas gubernamentales:

La acción del Gobierno se canaliza a través de una serie de **ministerios, gobernaciones y oficinas públicas**.

Algunos de ellos tienen foco específico en las comunidades locales como pueden ser el **Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)** y el **Programa de Mujeres Rurales**, del **Ministerio de Agricultura**; o el mismo **Programa de Organizaciones en Acción del FOSIS**. Por ello, deben indagar si existen programas o iniciativas del Gobierno que trabajen una línea similar a la de su proyecto.





Organizaciones de la sociedad civil:

Existen diversas **fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y otros organismos de la sociedad civil** dedicados a apoyar a las comunidades a través de diferentes líneas de acción. Muchas de ellas están inscritas en la **"Guía de la Solidaridad en Chile"**, que las organiza por área temática: apoyo a organizaciones, familia, discapacidad e inclusión, tercera edad, desarrollo social, protección animal, infancia, salud, educación, medioambiente, participación ciudadana, emprendedores. Ésta guía la pueden encontrar en internet: <https://sociedadanonima.cl/guia-la-solidaridad/>

FUNDACIÓN
LAS PALMAS





Empresas privadas:
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que ha ido ganando importancia en Chile y hoy en día la mayor parte de las empresas grandes tiene un equipo dedicado a ver estos temas. Generalmente la inversión social de éstas **se centra en las localidades que son próximas a sus operaciones o bien, cuya temática esté relacionada con su público objetivo**, por lo que les conviene investigar qué empresas están presentes en su territorio para ir hacia ellas específicamente.

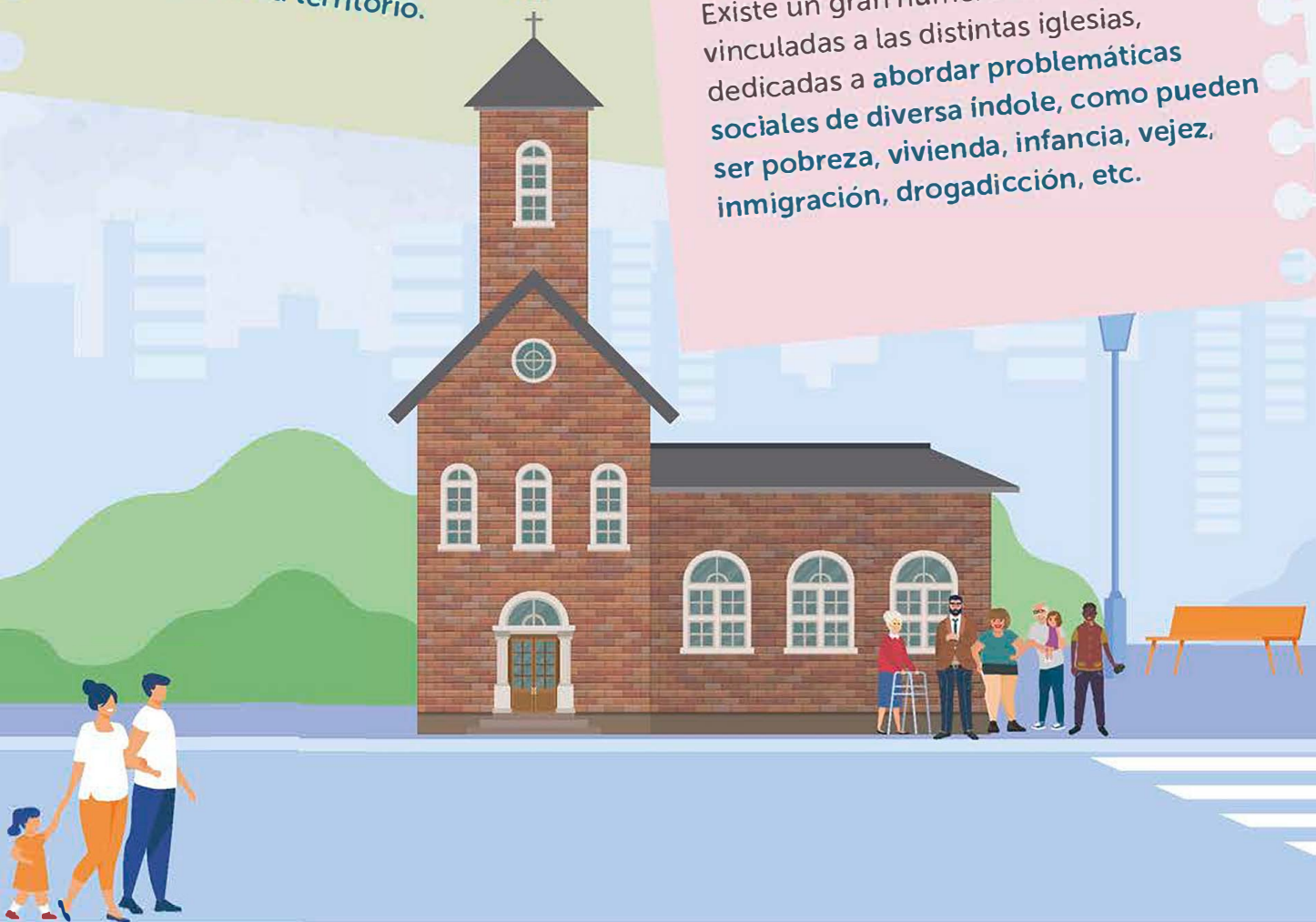




Medios de comunicación:

La **difusión de su proyecto** es relevante al momento de involucrar a la comunidad, e incluso para hacer contacto con los mismos actores que hemos comentado en el presente apartado. Según el alcance de su proyecto, es recomendable que analicen la posibilidad de **difundirlo a través de medios de comunicación locales**. Estos pueden ser **radios o diarios locales, medios digitales, revistas comunales, u otros medios que se encuentren presentes en su territorio.**

Iglesias y organizaciones religiosas: Existe un gran número de organizaciones vinculadas a las distintas iglesias, dedicadas a **abordar problemáticas sociales de diversa índole, como pueden ser pobreza, vivienda, infancia, vejez, inmigración, drogadicción, etc.**





Por su parte, una herramienta que pueden utilizar para ayudarles a priorizar y definir qué tipo de estrategia de relacionamiento utilizar con cada uno de ellos, es un **mapa de análisis de públicos de interés**.

El mapa se elabora a partir de la clasificación de los actores según su nivel de influencia y su nivel de interés (para ustedes como organización y/o en su proyecto comunitario), dando lugar a cuatro cuadrantes.



En el cuadrante naranja se ubican aquellos actores que ustedes clasifican como de **baja influencia y bajo interés**, para los cuales basta mantenerlos monitoreados de manera de estar atentos si cambia alguno de estos elementos a futuro.

En el cuadrante amarillo están aquellos actores que ustedes clasifican como de **alto interés, pero baja influencia**, y que recomendamos mantenerlos siempre informados. Esto lo pueden hacer a través de algún tipo de boletín, correo electrónico, invitaciones a participar en asambleas informativas, etc.

En el cuadrante azul se ubican aquellos actores que ustedes clasifican como de **alta influencia, pero bajo interés**, donde deben asegurarse de estar cumpliendo con sus requerimientos. Dado que estos actores no tienen gran interés, estos son pocos, pero es importante mantenerlos satisfechos por lo influyente que pueden ser.

En el cuadrante verde están aquellos actores que son de **alto nivel de influencia y alto interés**, y por tanto, corresponden a aquellos donde deben invertir sus energías y esfuerzos por involucrarlos activamente en su proyecto. La recomendación es intentar reunirse con estos actores para presentarles su proyecto, intentando despertar su interés y explorando formas para promover su participación e involucramiento. Esto puede ir desde aportar financieramente al proyecto, entregar asesoría en algún área técnica o especializada, donar materiales, prestar equipamiento, facilitar mano de obra u horas de trabajo, o incluso establecer alguna alianza de más largo plazo e impacto.

¿Cómo acercarse a los actores que pueden aportar a su proyecto?

Al momento de acercarse a alguno de estos actores, es importante que tengan claro qué van a decir sobre su proyecto, sobre su organización y que necesitan de ellos.

Lo ideal es preparar algún tipo de presentación, que pueden organizar de la siguiente manera:

¿Quiénes son ustedes?

Características importantes de sus integrantes y de la comunidad donde se ubican, cuántas personas la integran y cuál es su misión.

¿De qué se trata su proyecto?

Cuál es el impacto que buscan generar, a cuántas personas beneficiará, con qué otros actores están aliados (pueden señalar al FOSIS, a través del Programa Organizaciones en Acción), en qué etapa van de su programación y cuál es su plan de financiamiento.

¿Qué tipo de apoyo están buscando?

Financiamiento,
materiales, voluntariado,
asesoría, etc.


¿Por qué han buscado
este actor específico?

Si bien, parte de la razón seguramente guarda relación con que este actor podría tener aquel recurso que están buscando, debe haber también otras razones.

¿Tiene proyectos/inversiones/operaciones cerca de la comunidad que representa la organización o bien, del lugar donde implementarán su proyecto? ¿Trabaja temáticas similares a las de su proyecto? ¿Tiene experiencia trabajando con organizaciones como ustedes?

Es recomendable incluir esto en su presentación para que sepan que los han considerado a ellos específicamente y no forman simplemente parte de una lista de actores.

En el caso de las **empresas privadas**, otro elemento muy importante que deben considerar si van a pedir algún tipo de apoyo, ya sea en bienes materiales o en dinero, son las **leyes de donaciones**. Éstas son leyes que permiten a las empresas ser receptoras de beneficios tributarios bajo ciertas condiciones. Es decir, al donar a través de este mecanismo, **las empresas pueden luego eximirse de una parte del pago de impuestos**, por lo que para ellas resulta conveniente.



En particular, las siguientes leyes de donaciones pueden ser de interés para las organizaciones comunitarias, y para apoyar el desarrollo de sus iniciativas comunitarias o proyectos, según de qué se traten:



Ley de donaciones con fines culturales o “Ley Valdés”:

Las organizaciones que pueden acogerse a esta ley son las que tienen como fin en sus estatutos, la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte. Además, la organización debe presentar un proyecto específico para aprobación del Comité de Donaciones Culturales, lo que se puede hacer a través de la página www.donacionesculturales.gob.cl 



Ley de donaciones con fines deportivos:

Las organizaciones que pueden acogerse a esta ley son aquellas inscritas en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas. Además, la organización debe presentar un proyecto, vía concurso, al Instituto Nacional del Deporte (IND), lo que se puede hacer a través de la página www.proyectosdeportivos.cl 



Beneficios para la capacitación:

Permite que las empresas donen para financiar programas de instrucción básica o media gratuita, técnica, profesional o universitaria, que se desarrollen en el país.



ENTONCES:

Las organizaciones comunitarias son y forman parte de una **red de relaciones humanas** al que recurrimos las personas para enfrentar nuestros problemas. Poder recurrir a una extensa red de relaciones es un recurso que facilita la acción y la cooperación, ampliando el acceso a oportunidades, y por eso es importante desarrollar y extender nuestra red de contactos.

A su vez, deben considerar entre los actores con los cuales coordinarse a los **municipios y sus diversas unidades, las mesas territoriales y el gobierno regional, ministerios y oficinas gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas y medios de comunicación, organizaciones de iglesia, entre otros.**

Para lograr esta vinculación deben definir una estrategia de relacionamiento con los diferentes actores y una de las herramientas que pueden utilizar es el **mapa de análisis de públicos de interés.**

Finalmente, al momento de reunirse con actores que pueden ser relevantes para su proyecto, prepárense de antemano y lleven una **presentación** que ordene la conversación y señale claramente la solicitud. En particular, si van a pedir financiamiento a empresas privadas, tengan en cuenta si su proyecto puede adscribirse a alguna ley de donación y hagan las consultas o gestiones antes de entablar contacto con ellas.

Caso de estudio




Club Deportivo Marichiweu

El Club Deportivo Marichiweu está conformado por un grupo de personas adultas de diversas edades que en su mayoría viven en la Villa Capitanía y/o trabajan en el Aserradero Maderas Sur, y se juntan a jugar fútbol en las canchas que están entre la villa y el aserradero. Recientemente algunos miembros del club en su tiempo libre empezaron un taller gratuito de fútbol para los niños y niñas del barrio.

El taller ha sido tan exitoso que han surgido un gran número de niñas y niños interesados en participar. Pero, para poder incluir a todos y todas, se necesitaría aumentar la cantidad de talleres y no hay suficientes personas voluntarias para dirigirlos. Además, algunas personas participantes asisten con zapatillas y equipamiento que no es adecuado para la actividad, que podría incluso provocarles lesiones.

El Club decide tomar el proyecto y postularlo al Programa Organizaciones en Acción del FOSIS con el fin de obtener financiamiento para comprar equipamiento para los niños y niñas y contratar algunos monitores y monitoras para ampliar el número de talleres disponibles a la comunidad.

Siendo participantes del programa y, a medio de andar del proyecto, tiene lugar un gran temporal que deja inutilizable las canchas, algo que sucede periódicamente en la zona. A propósito de esto, consultan a su Agente de Desarrollo Local si es posible ampliar el proyecto para además mejorar el estado de las canchas.



Esto no es posible con el proyecto que ya está en curso, pero junto con su Agente de Desarrollo Local hacen un mapeo de públicos de interés en la zona que podrían querer colaborar con ellos. Además, les orienta respecto de los trámites que tienen que hacer para poder acogerse a la Ley de Donaciones con Fines Deportivos.

Una vez que logran obtener del Servicio de Impuestos Internos (SII) su talonario de certificados de donación, deciden recurrir al aserradero donde muchas personas integrantes del club trabajan, y que además está muy próximo a las canchas donde se realizan los talleres.

Consiguen una reunión con el jefe de relaciones comunitarias de la empresa, al que presentan su proyecto (¡que han trabajado y ensayado muchas veces previamente!).

A pesar de que la empresa ya tenía sus actividades y presupuesto de relacionamiento comunitario definido, el jefe queda encantado con el proyecto y les pide que vuelvan para presentarlo a la gerenta del área, que además es una aficionada al fútbol.

Finalmente logran a través de la empresa, y vía Ley de Donaciones con Fines Deportivos, financiar la segunda parte del proyecto, instalando pasto sintético y mejorando el estado de las canchas y su utilidad para el club y también para la comunidad.



PREGUNTAS :

1. ¿Cómo contribuyó al proyecto la coordinación que la agrupación pudo hacer con actores que iban más allá del FOSIS?
2. ¿Tuvo algún otro impacto en la organización?
3. ¿Por qué creen que la agrupación no fue en un inicio donde la empresa a pedir su apoyo? ¿Cómo creen que les hubiera ido?

Ejercicio



Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.

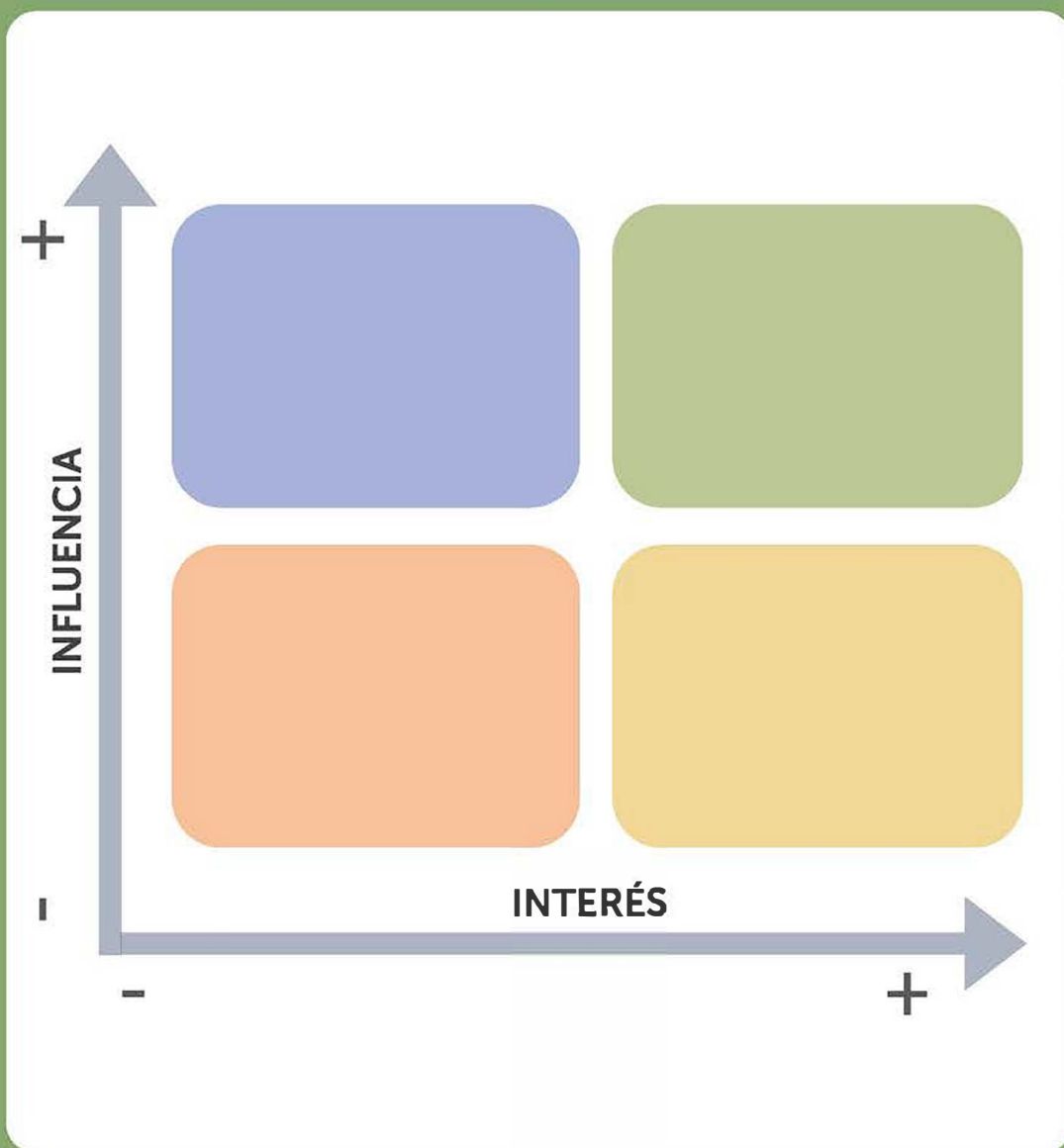
Haga un listado de actores que pueden ser de interés para su proyecto. Identifiquen al menos un actor en cada categoría e intenten llegar a 3.

TIPO DE ACTOR	ACTOR/ES IDENTIFICADO/S
Municipio y sus diversas unidades o departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Mesas territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • • •

TIPO DE ACTOR	ACTOR/ES IDENTIFICADO/S
Ministerios, gobiernos y/u oficinas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Sociedad civil (Fundaciones, ONG, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Iglesias y organizaciones religiosas	<ul style="list-style-type: none"> • • •



A continuación, ubiquen los actores identificados en el siguiente mapa de análisis de públicos de interés.



En el primer apartado vimos que el propósito del Programa Organizaciones en Acción es potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias, y que ésta se compone de 6 dimensiones: **establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.**

En este apartado hemos profundizado en la dimensión **Coordinación con otros actores.** En particular, explicar por qué desde FOSIS consideramos importante colaborar con otras instituciones y actores, luego qué tipo de actores considerar al momento de buscar establecer alianzas y finalmente algunas recomendaciones para generar este acercamiento. Además, revisamos un caso y se les invitó a hacer el ejercicio práctico de aplicar los contenidos revisados a su proyecto.

En los otros apartados se analizan en profundidad las otras dimensiones de la autogestión de proyectos: establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos e involucramiento de la comunidad.



Parte 7

Involucramiento de la comunidad



En este apartado revisaremos la importancia de involucrar a la comunidad y algunas estrategias para su logro durante el desarrollo de su proyecto, así como también, dentro del accionar futuro de su organización. Además, revisaremos un ejemplo de caso y les invitaremos a hacer el ejercicio práctico de aplicar los contenidos revisados a su proyecto.

¿Para qué involucrar a la comunidad?

Las organizaciones comunitarias nacen para **jugar un rol de vínculo entre las comunidades y las autoridades de un territorio**. No obstante, a veces, en el camino, las organizaciones comunitarias se van quedando con aquellas personas que están más motivadas y que generalmente son las y los mismos miembros de la organización. Incluso, muchas veces simplemente con la directiva.

Esto pasa por muchas razones: porque las comunidades se muestran apáticas; porque la directiva no se siente con las competencias para motivar a las personas de su comunidad; porque las características del territorio hacen que sea difícil la comunicación y/o coordinar a las personas; etc. **No obstante, cuando el vínculo entre organizaciones comunitarias y comunidades se pierde, ambas se ven debilitadas.**



Las **organizaciones comunitarias se ven debilitadas** porque representar a la comunidad es parte de su razón de ser y porque las personas que forman parte de la comunidad son su mayor recurso. **Recordemos que las organizaciones comunitarias son sin fines de lucro:** su fin no es para ganar dinero e, incluso, la obtención de recursos financieros es muchas veces una de sus mayores limitantes. Por el contrario, las organizaciones comunitarias bien gestionadas tienen detrás a un gran número de personas que **'trabajan voluntariamente'**, porque se sienten representadas en ese colectivo, confían en la organización y hacen suya la misión que le han propuesto. Además, el nivel de influencia **-y poder de negociación-** que una organización comunitaria pueda tener depende también de cuántas personas son capaces de movilizar.

A su vez, las comunidades se ven empobrecidas porque pierden un importante canal de participación ciudadana, un articulador del territorio y un representante de los intereses locales frente a las autoridades.

Por tanto, organizaciones comunitarias y comunidades se necesitan mutuamente, y pueden ganar mucho cuando trabajan juntas. Pero, por más que lo queramos, esto no sucede espontáneamente, sino que requiere de una activa y constante gestión de parte de las organizaciones comunitarias y de las personas que la integran.

¿Cómo involucramos a la comunidad?

No existen recetas mágicas para involucrar a la comunidad, pero sí es necesario mencionar algo que puede parecer obvio: **la forma de hacer que la comunidad se sienta involucrada es involucrándola.** Esto significa, no sólo invitar a las personas a participar cuando necesitamos algo de ellas (como, por ejemplo, mano de obra), sino también darle voz y voto en el proceso de toma de decisiones.

En el caso de su proyecto, esto significa hacer a la comunidad participe desde el inicio hasta el fin del proyecto. Acá les señalamos algunas instancias o estrategias de cómo involucrar a la comunidad a su proyecto.



1° Definición de la meta del proyecto a través de un diagnóstico participativo

Un diagnóstico participativo es un proceso mediante el cual **se define con las mismas personas de la comunidad qué es lo que se va a hacer**. Se puede partir con encuestas, entrevistas o reuniones, para saber cuáles son los problemas que les parecen más urgentes y/o importantes; luego, este primer levantamiento se sistematiza y se presenta en reunión ante la comunidad para discutir alternativas y definir líneas de acción prioritarias.



2° Asignación de tareas dentro de la planificación de actividades

Un buen o buena dirigente/a es quien **convoca a los vecinos y vecinas a que participen y los organiza** de tal forma que cada cual se siente protagonista de su tarea. Esto no significa necesariamente dejarlo como "Responsable" de una actividad (pero puede serlo si esa persona demuestra ser responsable y comprometida), pero sí hacerle sentir que su trabajo es importante y valorado.



3° Plan de Comunicaciones que incluya a la comunidad como público de interés

Probablemente dentro de la planificación de actividades de su proyecto, esté contemplado el Plan de Comunicaciones o algún tipo de difusión de éste. Un **Plan de Comunicaciones** es una propuesta donde se identifica a quiénes se quiere comunicar, con qué mensaje, cuándo, y a través de qué medio (correo electrónico, afiche, redes sociales, reunión presencial, etc.). Aquí lo relevante es considerar a la comunidad dentro del **"¿a quiénes?" se quiere comunicar** y se definan mensajes y medios acordes a este público.



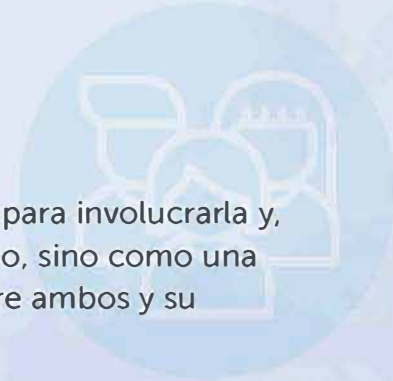
4° Rendición de cuentas ante la comunidad

Un viejo refrán dice **"las cuentas claras conservan la amistad"**. En el caso de las organizaciones comunitarias, esto significa darles un **uso eficiente y transparente a los recursos** y, además, dejar esto en claro ante la comunidad, retribuyendo y manteniendo la confianza que han depositado en ustedes. Para ello es clave incluirlos en el proceso de rendición de cuentas, tanto en su **asamblea anual**, como también dentro del marco de su proyecto.

Probablemente no tenga sentido hacer esta rendición con la misma periodicidad que tienen que hacerla al FOSIS, con el apoyo de su Agente de Desarrollo Local, pero sí es recomendable tener al menos una convocatoria abierta a la comunidad para rendir cuentas en la etapa de cierre de su proyecto.



No perder de vista a la comunidad en cada una de estas etapas es clave para involucrarla y, en la medida que se realicen acciones para ello, no sólo en este proyecto, sino como una preocupación permanente de su organización, mejorará la relación entre ambos y su capacidad de convocatoria a futuro.



ENTONCES:

Organizaciones comunitarias y comunidades se necesitan mutuamente, y pueden ganar mucho cuando trabajan juntas. Pero esto no sucede espontáneamente, sino que **requiere una activa y constante gestión de parte de las organizaciones comunitarias.**

Para involucrar a la comunidad en su proyecto, deben hacerlo a lo largo de éste, incluyendo darle **voz y voto en el proceso de toma de decisiones.** Involucrar a la comunidad a lo largo de su proyecto significa hacerla participe de la definición de la meta del proyecto a través de un diagnóstico participativo, la asignación de tareas a personas de la comunidad dentro de la planificación de actividades, considerar a la comunidad como público de interés dentro del Plan de Comunicaciones, y rendición de cuentas ante la comunidad, entre otros.

Caso de estudio



Agrupación para la Seguridad Barrial

La Agrupación para la Seguridad Barrial nace en un barrio de comunas periféricas de la capital, ante el aumento percibido de delitos contra la propiedad en el sector. Llevan años intentando presionar al Municipio para que aumente las medidas de seguridad en el sector, por ejemplo, aumentando la dotación de seguridad ciudadana y la periodicidad con la que ésta circula por el barrio, instalando cámaras de seguridad en ciertos sectores más conflictivos, etc. También han intentado coordinar redes vecinales de alerta para responder ante actos de delincuencia.

No obstante, las medidas que han intentado impulsar como agrupación no han tenido los resultados esperados. Por una parte, el carácter cíclico de las autoridades municipales ha provocado que cada vez que empiezan a tener avances con un alcalde o alcaldesa y su respectivo equipo de seguridad, hay un nuevo periodo de elecciones y cambia, por lo que tienen que forjar una nueva relación. Por otra parte, los vecinos y vecinas se activan cuando hay un nuevo acto de delincuencia en el barrio, pero éste cae rápidamente en el olvido y retoman una actitud de apatía.

Sin embargo, recientemente y dentro de un periodo relativamente breve, en el barrio tuvieron lugar tres robos con alto nivel de violencia que tienen conmocionada a la comunidad. Aprovechando el ímpetu de una comunidad movilizada, la Agrupación convoca una reunión con la alcaldesa y ella acepta. Enfrentados a dónde tener la cita con la alcaldesa, piden prestada la sede a la junta de vecinos del sector (ya que, además, uno de los dirigentes de la JJVV fue víctima de uno de los últimos robos) y la consiguen con la condición de que la convocatoria sea abierta a la comunidad.

En la reunión con la alcaldesa, la agrupación lleva una presentación con estadísticas de delincuencia del sector y, además, dentro de los vecinos y vecinas asistentes hay varias de las víctimas de los últimos sucesos, que dan su testimonio de lo que les pasó. Por su parte, la Alcaldesa presenta su plan de seguridad para la comuna, pero también medidas específicas que adoptará para reforzar la seguridad en ese sector en particular.

Además, deja alguien de su equipo como responsable de coordinar con la agrupación la obtención de fondos para financiar un proyecto de instalación de cámaras de seguridad en el barrio, que presentarán ante el Programa Organizaciones en Acción del FOSIS.



PREGUNTAS :

1. ¿Qué beneficios trajo para la agrupación el involucramiento de la comunidad?
2. ¿Qué beneficios trajo para la comunidad el involucramiento de la agrupación?
3. ¿Creen que la agrupación hubiera conseguido la cita con la alcaldesa y las nuevas medidas de seguridad impulsadas por ella, sin el involucramiento de la comunidad? ¿Por qué?

Ejercicio



Ahora los invitamos a analizar el caso de su propia organización.

Considerando las actividades de su proyecto, aquellas planificadas y/o ejecutadas, con un lápiz de color azul señalen cómo han hecho (o planificado) para involucrar a la comunidad en cada una de las etapas señaladas.

Por su parte, con un lápiz de color rojo, indiquen nuevas acciones que podrían incluir en cada una de las etapas de su proyecto para involucrar a la comunidad.



ETAPA	ACCIONES DE INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD
Diagnóstico y definición de meta	
Planificación de actividades	
Plan de comunicaciones	
Rendición de cuentas	
Otro/s	

En el primer apartado vimos que el propósito del Programa Organizaciones en Acción es **potenciar la autogestión de proyectos de las organizaciones comunitarias**, y que ésta se compone de 6 dimensiones: establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad.

En este apartado hemos profundizado en la **dimensión involucramiento de la comunidad**. En particular, explicar por qué desde el FOSIS consideramos importante a la comunidad y estrategias para hacerla participe a lo largo de su proyecto.

En los otros apartados se analizan en profundidad las otras dimensiones de la autogestión de proyectos: establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos y coordinación con otros actores.





