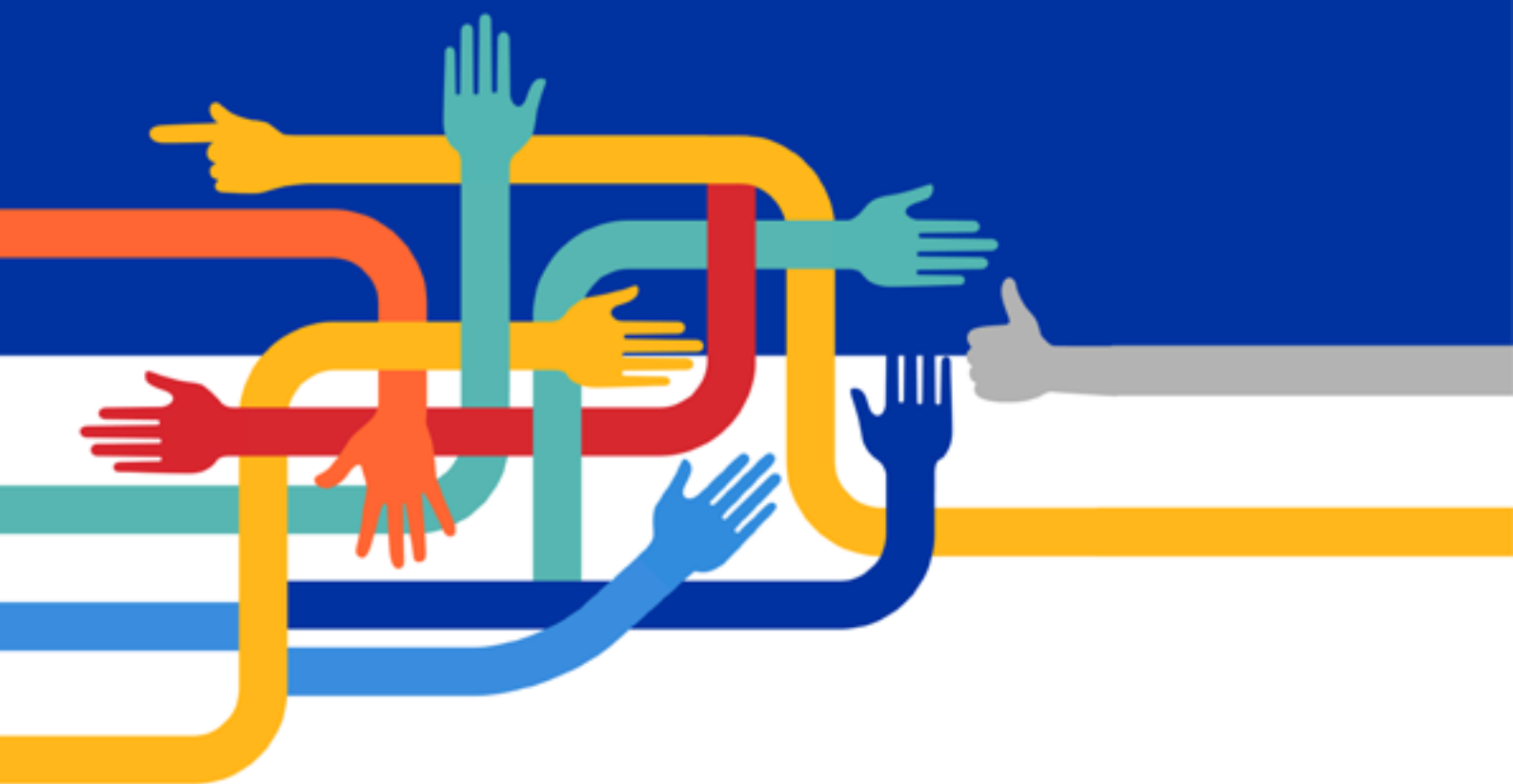


MANUAL DE HERRAMIENTAS TEÓRICAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS

Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango y Veronica Soto Pimentel
Compiladoras



Manual de Herramientas Teóricas y
Buenas Prácticas de gestión para
organizaciones de personas migrantes y
refugiadas venezolanas

COMPILADORAS

Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango y Verónica Soto Pimentel

Diseño y Arte de Tapa

Ana Luzniak

Ilustradora

Irene kerner

Buenos Aires, noviembre de 2021

Este MANUAL es el producto final del proyecto Formación Virtual dirigido a Líderes de Organizaciones de Migrantes y Refugiados Venezolanos en América Latina y el Caribe (LAC) y Creación de Manual de Herramientas Teóricas y de Buenas Prácticas, implementado por la FLACSO Argentina y financiado por OIM y AECID, dirigido por la Dra. Agustina Gradin en el marco de las actividades de formación y extensión del Diploma superior en Organizaciones de la Sociedad Civil.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Argentina.

Director: Luis Alberto Quevedo.

Área Estado y Políticas Públicas.

Director: Daniel García Delgado.

Diploma superior en Organizaciones de la Sociedad Civil

Coordinación: Agustina Gradin

Contacto

Piso 2 - Tucumán 1966 (C1026AAC) – Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Página web: <http://politicaspublicas.flacso.org.ar/> Teléfono: (54) (11) 5238-9456.

Correo electrónico: politicaspublicas@flacso.org.ar

ISBN FALTAN DATOS

Este Documento de Trabajo y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de este Documento de Trabajo no puede utilizarse con fines comerciales



ÍNDICE

PRÓLOGO

Por Diego Beltrand

8

PRÓLOGO

Por Daniel García Delgado y Agustina Gradin

9

INTRODUCCIÓN

Por Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango y Verónica Soto Pimentel

10

ESTUDIO SOBRE ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Por Adriana Alfonso y Julio Croci

13

PRIMERA PARTE:

APORTANDO HERRAMIENTAS TEÓRICAS A LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 1: ORGANIZACIONES, REDES Y PARTICIPACIÓN

Por Agustina Gradin

21

CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN PARA ORGANIZACIONES

Por Irene Kerner

32

CAPÍTULO 3: EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Por Irene Kerner

41

CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN

Por Irene Kerner

49

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICOS Y PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Por Matías Mattalini

59

CAPÍTULO 6: DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Por Matías Mattalini

67

CAPÍTULO 7: CROWDFUNDING Y SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC

Por Marta Gaba

76

CAPÍTULO 8: COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Por Marta Gaba

84



CAPÍTULO 9: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRESARIOS PRODUCTIVOS Y ASOCIATIVISMO

Por Alejandro Casalis y Juan José Gonzalez Kehler

95

CAPÍTULO 10: DESIGUALDADES DE GÉNERO Y VIOLENCIAS HACIA MUJERES MIGRANTES

Por Verónica Soto Pimentel

104

CAPÍTULO 11: DISCRIMINACIÓN Y ESTIGMATIZACIONES HACIA LA POBLACIÓN MIGRANTE AFRODESCENDIENTE

Por Zahiry Martínez Araujo

114

SEGUNDA PARTE: BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS

CAPÍTULO 12: BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Por Matías Reiri y Darío Di Zácomo

127

CAPÍTULO 13: EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Por Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango, Verónica Soto Pimentel, Matías Reiri y Darío Di Zácomo

137

SOBRE LOS AUTORES

151

La vida asociativa de los migrantes y refugiados tiene una larga historia en América Latina y el Caribe. En toda la región, se han formado miles de organizaciones con el objetivo de ayudar a sus connacionales, ser espacios representativos de la diáspora, recordar la tierra de origen y difundir sus tradiciones y cultura. El flujo mixto de migrantes y refugiados venezolanos ha continuado esta tradición y en los países de la región donde se han establecido, constituyeron asociaciones, fundaciones, círculos y clubes.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) desde sus diferentes Oficinas País y Regionales viene trabajando en proyectos y apoyando iniciativas de las diferentes organizaciones de migrantes y refugiados venezolanos en Latinoamérica y Caribe. En el año 2020, continuando este camino de colaboración y visibilización, la Oficina del Enviado Especial para la Respuesta a la Situación de Venezuela elaboró un estudio exploratorio sobre organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas en Latinoamérica y el Caribe¹. Los resultados de este estudio fueron muy interesantes reflejando el gran trabajo que estas instituciones desarrollan en los procesos de recepción, protección e integración de sus connacionales en los países de acogida. Asimismo, dicho estudio exploratorio fue una muy buena oportunidad de conocer las necesidades de los líderes y lideresas de estas organizaciones y desde allí planificar desde OIM acciones de fortalecimiento institucional. Herramientas de liderazgo, comunicación, planificación de proyectos, recaudación de fondos y acciones con perspectiva de género fueron algunos de los conocimientos señalados por los entrevistados como necesarios de fortalecer para mejorar las acciones y resultados de las organizaciones.

Tomando en cuenta estas necesidades, desde la Oficina del Enviado Especial trabajamos en planificar una formación virtual sobre herramientas de gestión de organizaciones civiles adaptada a las características de la población venezolana. La Facultad de Ciencias Sociales de Latinoamérica (FLACSO) fue elegida para dicha tarea ya que cuenta con una amplia trayectoria en la formación de organizaciones de la sociedad civil. Más de 350 inscripciones fueron recibidas y se seleccionaron 120 alumnos y alumnas tomando en cuenta que todas las organizaciones inscritas, tengan al menos un representante. El taller se desarrolló durante 6 meses en donde los líderes y lideresas participantes demostraron gran interés y entusiasmo en las clases y foros de debate.

Fruto de esta formación virtual, nace este manual de herramientas teóricas y buenas prácticas. Este material será difundido a todas las organizaciones de personas migrantes y refugiadas en general, venezolanas en particular, con el objetivo de contribuir con el fortalecimiento de capacidades en las actividades que llevan adelante en territorio.

Queremos agradecer a FLACSO por el trabajo profesional realizado y, en especial, a los líderes y lideresas que participaron del taller de capacitación en forma voluntaria con el fin de adquirir más conocimientos para potenciar actividades que despliegan en el territorio. Gracias por su constancia, trabajo y reflexiones a través de las cuales se pudo realizar este manual.

¹ OIM, Estudio sobre Organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas en Latinoamérica y Caribe, 2020. Disponible en : https://kmhub.iom.int/sites/default/files/publicaciones/estudio_de_organizaciones_de_personas_migrantes_y_refugiadas_venezolanas_en_latinoamerica_y_caribe.pdf



PRÓLOGO

Por Daniel García Delgado y Agustina Gradin

Desde la perspectiva del desarrollo, la migración es entendida como una búsqueda individual y colectiva de mejores condiciones de vida de una parte de la sociedad, que expresa la falta de oportunidades en sus países de origen, de pérdida de arraigo. Esta falta de oportunidades se encuentra vinculada en las últimas décadas, entre otras cosas, por la ausencia de modelos de desarrollo sustentables con inclusión social. La informalidad, la pobreza, el desempleo y /o la violencia son causas estructurales que explican porqué las personas buscan nuevos horizontes para su desarrollo personal y familiar. Aún cuando las garantías de acceso a derechos no sean del todo seguras ni estables, la migración es una opción frente a las desigualdades.

El avance en relación con los derechos de las personas migrantes y refugiadas ha sido mucho en los últimos tiempos, gracias al activismo de organizaciones internacionales como OIM, y gracias al entramado organizacional que acompaña desde la sociedad civil estos procesos de migración.

Históricamente las organizaciones de la sociedad civil fueron actores claves en los procesos de defensa y ampliación de derechos de los colectivos de personas migrantes y refugiadas en las sociedades receptoras. Ya sea para garantizar la transmisión de la cultura y de los valores de cada comunidad, como para resolver comunitariamente aspectos de la vida cotidiana en estos países, aspectos jurídicos, educativos, de vivienda y trabajo, las organizaciones han sido una pieza clave tanto para las personas migrantes y/o refugiadas, como para los propios Estados que deben contener y canalizar estos procesos. Las organizaciones de personas migrantes y refugiadas representan, así, un eslabón clave de estos procesos de inclusión en los países receptores, luchando contra todo tipo de discriminación. Trabajar con ellas, fortaleciendo su capacidad de gestión y de acción, es una forma de contribuir a los procesos de desarrollo con inclusión social.

Desde el Área Estado y Políticas Públicas de la FLACSO Argentina, creemos profundamente en la necesidad de aportar a la construcción de un horizonte inclusivo para todas y todos, en nuestra región. Este manual es el producto emergente de un proceso de trabajo conjunto de la FLACSO Argentina con la OIM y con las organizaciones que participaron del ciclo de talleres de formación para líderes y lideresas de organizaciones de personas migrantes y refugiadas de Venezuela en América Latina y el Caribe durante el 2021, y que esperamos sea un aporte a quienes diaria y desinteresadamente construyen un mundo mejor para todas y todos. A ellas y ellos, nuestro mayor agradecimiento.





INTRODUCCIÓN

Por Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango y Verónica Soto Pimentel

El fenómeno de las migraciones tanto a nivel regional como a nivel global es una temática que en la actualidad adquiere cada vez mayor complejidad, no sólo por las condiciones y posibilidades de movilidad para quienes migran o desean migrar, sino también para los países receptores de las personas migrantes. Dentro de los países receptores, las organizaciones de la sociedad civil han jugado y juegan un rol central en la inclusión de las personas migrantes y la garantía de sus derechos. La experiencia e información con las que cuentan estas organizaciones las convierte en actores y actrices claves para asistir a quienes han tenido que dejar sus países y tienen dificultades para integrarse a los lugares de llegada. El acceso a los derechos sociales en los países receptores es una de las principales barreras que las personas migrantes y refugiadas enfrentan en los países receptores. El rol de las organizaciones de la sociedad civil es de gran importancia en el proceso de integración en las sociedades receptoras.

En el caso de la República Bolivariana de Venezuela¹, según datos estadísticos de la plataforma de Coordinación para Migrantes y Refugiados de Venezuela, se encuentran 6 millones de refugiados y migrantes fuera de su país de origen, de los cuales alrededor de 5 millones se encuentran en Latinoamérica y el Caribe. En este contexto, la Oficina del Enviado Especial para la Respuesta a la Situación de Venezuela de la OIM llevó a cabo un estudio preliminar sobre las organizaciones de la sociedad civil de venezolanos en Latinoamérica y Caribe en 2020, el cual tuvo como objetivo visibilizar el trabajo que estas organizaciones realizan y generar información cuantitativa y cualitativa sobre las mismas. Las actividades y proyectos de estas organizaciones en los países receptores son de suma importancia en aspectos sociales, culturales, profesionales, defensa de los derechos de los migrantes y refugiados/as y acciones solidarias. Las personas que participan en estas organizaciones trabajan en forma voluntaria dando su tiempo extralaboral y recursos para ayudar a sus connacionales. Los y las líderes de estas organizaciones manifestaron la necesidad de contar con mejores herramientas de gestión para comunicar en forma más eficiente su trabajo, sobre recaudación de fondos, presentación de proyectos, liderazgo, comunicación, género, entre otros temas.

En función de estas necesidades expresadas por las organizaciones que participaron del mencionado estudio, la Oficina del Enviado Especial para la Respuesta a la Situación de Venezuela de la OIM junto con el patrocinio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), hizo un concurso para propuestas de talleres de formación, con el fin de aportar herramientas que ayuden a los y las líderes de organizaciones de la sociedad civil de venezolanos en su gestión y trabajo cotidiano, y para elaborar un Manual de Herramientas Teóricas y Buenas prácticas.

En el marco del concurso público, el Diploma Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil y su área de Talleres de Extensión, de la FLACSO Sede académica Argentina, puso a disposición de la OIM y AECID su experiencia desde el año 2005 en la formación de miembros y profesionales de las organizaciones de la sociedad civil de la región. En función de ello, se elaboró la propuesta educativa **“Ciclo de Formación para líderes y lideresas de organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas de América Latina y el Caribe”**, la cual contó con la participación de los y las docentes del Diploma y del Ciclo de Extensión “Organizaciones Sociales Innovadoras”.

Este ciclo de capacitaciones estuvo destinado a referentes sociales de organizaciones de la sociedad civil conformadas por migrantes y refugiados/os venezolanas/os, presentes en América Latina y el Caribe, dedicadas a colaborar en la integración social, económica y cultural de estos colectivos en los países receptores, desde un enfoque de derechos y con perspectiva de género.

¹ En adelante, por motivos de espacios, en esta publicación se utilizará Venezuela para referirse a la República Bolivariana de Venezuela.

El objetivo del ciclo de capacitación fue otorgar herramientas útiles e innovadoras para fortalecer las capacidades de gestión técnica de las organizaciones de migrantes en la defensa y ampliación de derechos en los países receptores. Para esto, se buscó profesionalizar las prácticas cotidianas, y el mejoramiento de su gestión y trabajo interno para el desarrollo y consecución de sus objetivos institucionales. Con esto, el ciclo colaboró en la formación de líderes comunitarios que trabajen por la integración de los y las migrantes y refugiados/as en los países receptores.

Para cumplir con estos objetivos, se desarrollaron 12 talleres virtuales y sincrónicos contenidos en 6 unidades temáticas. La Unidad 1 Comunicación, redes y estrategias para la acción integrada por el Taller 1. “Redes y participación en políticas públicas” y el Taller 2. “Comunicación para organizaciones: herramientas digitales para la gestión”. La unidad 2 Liderazgo y Organización compuesta por el Taller 3. “El liderazgo en las organizaciones” y el Taller 4. “Herramientas para la acción”. La Unidad 3 Diseñando proyectos sociales abordada por el Taller 5. “Diagnósticos y planificación participativa” y el Taller 6. “Diseño y gestión de proyectos sociales”. La unidad 4 Estrategias de recaudación de fondos integrada por el Taller 7. “Crowdfunding y sustentabilidad de las OSC” y el Taller 8. “Cooperación Internacional y responsabilidad social empresaria”. La unidad 5 Asociativismo y herramientas de gestión de emprendimientos productivos compuesta por el Taller 9. “Herramientas para la gestión de emprendimientos productivos y asociativismo” y el Taller 10. “Microcréditos e inclusión financiera”. Por último, la Unidad 6 Géneros y colectivos migrantes conformada por el Taller 11. “Desigualdades de género y violencias hacia mujeres migrantes” y el Taller 12. “Discriminación y estigmatizaciones hacia la población migrante afrodescendiente”.

El escrito que tienen en sus manos corresponde al segundo producto asociado a la solicitud de OIM y AECID, a saber, el **“Manual de Herramientas Teóricas y Buenas Prácticas de Gestión de Organizaciones de Personas Migrantes y Refugiadas Venezolanas”**, compilado por el equipo de Coordinación del Ciclo.

El Manual inicia con el “Estudio sobre organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas en América Latina y el Caribe”, realizado por Adriana Alfonso y Julio Croci. En el mismo se describen de manera exploratoria las organizaciones de la diáspora venezolana en función de las siguientes variables: antigüedad de la organización, sexo y edad de quienes participan en las organizaciones, actividades que realizan, tipos de financiamiento, canales de comunicación, relaciones institucionales y con otras organizaciones venezolanas. También describe las organizaciones sectoriales de la diáspora y la constitución de la Coalición por Venezuela.

Posteriormente, el Manual se compone de dos partes. La primera parte tiene 11 capítulos, correspondiente a la sistematización de los contenidos teóricos abordados en cada uno de los talleres, elaborados por los/as docentes que los dictaron. Cada capítulo teórico cuenta con un apartado de actividades prácticas para que quienes tengan a su alcance el manual, puedan aplicar sus contenidos al interior de sus organizaciones.

La segunda parte del Manual tiene 2 capítulos. El primero sistematiza las experiencias compartidas por los/as estudiantes a lo largo del ciclo y la identificación de buenas prácticas de organización y gestión. Esto se realizó teniendo en cuenta las diversas participaciones de los líderes y las lideresas en los talleres, las actividades propuestas por el equipo docente y los Foros de Intercambio facilitados en el Campus Virtual. El segundo aborda una selección de buenas prácticas en organizaciones de personas migrantes y refugiadas/os venezolanas/os particulares. Estos casos fueron: Manos Veneguayas de Uruguay, Unión Venezolana en Perú, Asociación de Venezolanos en Argentina (Asoven), Asociación Pro-Migrantes por Venezuela en República Dominicana (APROMIVERD) y Asociación Salto Ángel de Colombia. La elaboración de estos contenidos estuvo a cargo del equipo de Coordinación del Ciclo y del Equipo de Tutores.

Para finalizar, nos gustaría agradecer a todos quienes hicieron posible la realización de este Ciclo: al equipo técnico de FLACSO Virtual que construyó y gestionó los contenidos del campus virtual y realizó el monitoreo de todos los encuentros virtuales realizados. Al Área Estado y Políticas Públicas de la FLACSO sede académica Argentina, dirigida por el Dr. Daniel García Delgado, a donde pertenece el Diploma Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil, y a la dirección académica de la institución por el soporte institucional. A OIM y AECID por hacer posible esta fundamental iniciativa en un contexto complejo y desafiante como el de la migración. A los y las docentes que participaron del Ciclo y por supuesto a todos y todas los/as líderes y lideresas de organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas que participaron del Ciclo y compartieron sus saberes y experiencias.



ESTUDIO SOBRE ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Por Adriana Alfonso y Julio Croci

A noviembre de 2021, 6.000.000 de personas migrantes y refugiadas venezolanas se encuentran en diversos países del mundo, de las cuales 4.621.648 están en América Latina y el Caribe¹. Los destinos principales de este movimiento mixto son la República de Colombia, República del Perú, República del Ecuador, República de Chile, República Federativa del Brasil y la República Argentina².

Parte de las personas migrantes y refugiadas venezolanas han salido de su país con documentación de viaje vencida o sin documentación lo que genera grandes complicaciones para regularizar su situación migratoria en el lugar de destino, agravando así su situación de vulnerabilidad. Esta compleja realidad se intensificó con el impacto de la COVID-19. La pandemia además de las consecuencias sanitarias ha generado una crisis con altos niveles de desocupación y pobreza en gran parte de los países de la región. La compleja situación descrita suele generar situaciones de discriminación y xenofobia.

Las personas migrantes y refugiadas venezolanas suman su trabajo y experiencia al desarrollo local como así también su cultura, conocimientos, talento, beneficiando al crecimiento económico, social y cultural del país receptor. También han creado en los países de acogida una gran cantidad de organizaciones civiles que los agrupan y representan.

En América Latina y el Caribe, existen organizaciones de migrantes desde hace más de 150 años, las primeras fueron fundadas por migrantes europeos y asiáticos y con el tiempo, surgieron las organizaciones representativas de migrantes y refugiados latinoamericanos y caribeños además de africanos. En este histórico proceso, las instituciones han dado reiteradas muestras de su capacidad para influir en la generación de políticas migratorias y en las medidas que se adoptan para su puesta en marcha.

Las asociaciones de extranjeros se originan en la necesidad humana de reunirse, intercambiar afectos y hablar de temores compartidos. Una necesidad que se acentúa frente a la sensación de aislamiento y soledad que provoca un nuevo entorno que suele ser hostil. Estas organizaciones resultan de ayuda para superar el aislamiento social, compartir experiencias y amoldarse a la sociedad de recepción. Representan un espacio de pertenencia que genera seguridad al migrante, en ellas se siente valorado en su individualidad y no por el estereotipo que la sociedad asigna a su colectividad.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) entiende que la sociedad civil juega un rol importante en materia migratoria. En ese marco coloca entre sus objetivos estratégicos la producción de información sobre los mecanismos de asociación de las organizaciones de migrantes, sus objetivos, actividades e impacto en la sociedad de acogida.

En ese marco la Oficina del Enviado Especial para la Respuesta Regional a la Situación de Venezuela de la OIM, impulsó un estudio exploratorio sobre organizaciones de la diáspora venezolana, entendiendo que las mismas forman parte de la respuesta a las necesidades de millones de personas migrantes y refugiadas venezolanas que se encuentran en la región.

El trabajo de investigación se presentó en diciembre de 2020 y proporciona datos ciertos y confiables sobre la materia y tiene entre sus objetivos dar debida visibilidad a estas organizaciones y al trabajo que desarrollan.

¹ Fuente: Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes Venezolanos (R4V), www.r4v.info

² IDEM



ESTUDIO EXPLORATORIO ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

El estudio se desarrolló entre mayo y diciembre de 2020 a través de un sistema de encuestas y entrevistas a líderes y lideresas de las organizaciones de la diáspora venezolana en 16 países de América Latina y el Caribe. Se obtuvieron resultados muy ilustrativos sobre la constitución de estas organizaciones, quienes la conforman, objetivos de estas, qué actividades llevan adelante y cómo se financian entre otros datos. Por otra parte, el estudio contribuye a la visibilización del extenso y diverso trabajo que aportan las organizaciones en el territorio en los procesos de recepción, protección e integración de las personas migrantes y refugiadas. A continuación, se detallan algunos de los datos recabados.

• Antigüedad de las organizaciones

Se desprende del estudio que la masiva salida de población venezolana en los últimos años ha generado, muy especialmente a partir del 2016, el nacimiento de un considerable número de organizaciones de la sociedad civil. El 81% de las organizaciones encuestadas tienen menos de cuatro años de existencia.



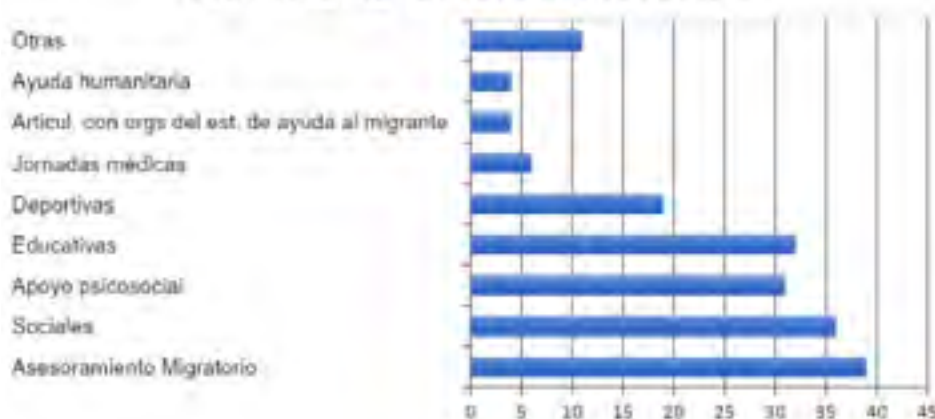
• Perfil de las personas que participan de las organizaciones

Resultó de especial interés analizar el perfil de las personas que participan tanto como miembros de la comisión directiva y como socios. La mayoría de sus integrantes son personas entre los 18 y 49 años y el 50 por ciento de los cargos directivos son ocupados por mujeres y el 57 por ciento de las organizaciones entrevistadas tienen más mujeres que hombres asociados. Pudo constatarse que existe una paridad de género y una participación muy activa de las mujeres en la vida asociativa venezolana.

• Actividades

En cuanto a las actividades que desarrollan, las organizaciones de la diáspora venezolana realizan diversos proyectos y acciones en el territorio. Actividades sociales, deportivas, culturales, gastronómicas como así también apoyo psico social, ayuda humanitaria y asesoramiento sobre regularización migratoria son las más frecuentes.

ACTIVIDAD ORGANIZACIONES



Consultadas las organizaciones acerca si a partir de la pandemia implementaron actividades especiales o se reforzaron algunas de las existentes, la totalidad de las encuestadas contestó afirmativamente. Entre las actividades que se han reforzado ocupan un lugar preponderante la ayuda alimentaria, la entrega de ropa y medicamentos. También se mencionó tareas informativas, cuidados de higiene, ayuda psicológica y entrega de kits de aseo. Las organizaciones han detallado muchas actividades solidarias en el marco del avance de la covid-19 en la región.

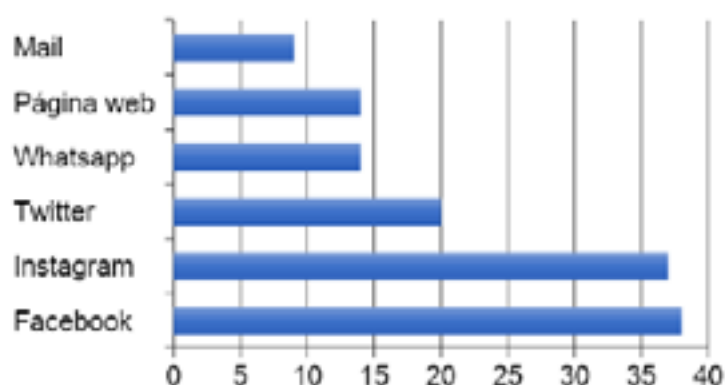
- Financiamiento**

En cuanto al financiamiento, la mayor parte de las organizaciones participantes del estudio financian sus gastos y actividades mediante donaciones. Unas pocas con aportes de los socios, organizaciones de cenas y ferias. Sólo un 5% recibe aporte estatal a través de la financiación de determinados proyectos o el comodato de un lugar físico para que funcione la institución. El avance del Covid-19 ha obligado a la mayoría de los estados a establecer largos períodos de aislamiento social por lo que las organizaciones se han visto imposibilitadas de realizar eventos para recaudar fondos. Por otra parte, los integrantes de las organizaciones en muchos casos también están atravesando una compleja situación monetaria ante la difícil situación económica de sus socios. En este marco las organizaciones viven una situación compleja de financiamiento de sus actividades.

- Canales de comunicación**

Todas las organizaciones que han respondido manejan redes sociales. Los entrevistados han valorado mucho el aporte de las redes sociales para comunicar sus actividades, informar a sus socios y connacionales en general y también como herramienta de visibilidad. En el siguiente cuadro se puede verificar la diversidad de redes que utilizan las organizaciones.

CANALES DE COMUNICACIÓN



- **Relaciones institucionales**

El estudio exploratorio recabó información sobre las relaciones institucionales de la organización con los gobiernos locales y nacionales de los países de acogida. El 67% indicó que sí mantiene relaciones y el 33% manifestó que no. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones encuestadas indican tener relaciones de diferente tipo con organismos internacionales de los cuales reciben apoyo en diferentes iniciativas. Las agencias de Naciones Unidas y Espacios Intergubernamentales con los que más trabajan según los entrevistados son OIM, ACNUR, Cruz Roja Internacional, UNICEF, Organización de Estados Americanos (OEA) y ONU MUJERES.

- **Relación con otras organizaciones venezolanas**

A la pregunta de si la institución se relacionaba con otras organizaciones venezolanas en la región, un alto porcentaje (76.2%) indicó que sí tiene relacionamiento con otras organizaciones. Los vínculos se dan en forma bilateral o formando parte de una organización de segundo grado o una red de organizaciones

LAS ORGANIZACIONES SECTORIALES DE LA DIÁSPORA VENEZOLANA

El estudio posibilitó visibilizar la conformación de organizaciones sectoriales representativas de diferentes profesiones, entre las que se destacan las organizaciones de profesionales de la salud e ingenieros. Estas organizaciones han logrado un contacto institucional con las autoridades migratorias y de educación lo que facilita el trámite migratorio y la convalidación de títulos universitarios posibilitando de esa forma el ejercicio de la profesión por la cual han sido formados en el país receptor.

Es dable mencionar a las organizaciones que agrupan periodistas venezolanos como es el caso de la Asociación de Periodistas Venezolanos en Ecuador. Esta institución además de generar actividades culturales y sociales realiza capacitaciones y formación profesional en el rubro de la comunicación, como así también buscan ser un espacio de sensibilización en la lucha contra la discriminación y xenofobia.

También se constató la existencia de organizaciones que agrupan a jubilados y pensionados venezolanos las cuales buscan trabajar en el reconocimiento de sus derechos de recibir sus jubilaciones y pensiones en el exterior además de actividades sociales y culturales como es el caso de la organización de Jubilados y Pensionados Venezolanos de Chile o en Uruguay. Especial mención merecen las orquestas que han sido creadas por músicos venezolanos en diferentes ciudades como Latin Vox Machine en Buenos Aires o la Fundación Musical Amazonart en Quito. Estas dos organizaciones y muchas otras recorren el mundo difundiendo la rica cultura musical que existe en Venezuela.

COALICIÓN POR VENEZUELA, UNA RED DE ORGANIZACIONES EN AMÉRICA

Resulta interesante analizar la información del estudio sobre la constitución de Coalición por Venezuela como organización aglutinante de diversas instituciones venezolanas. La Coalición en este momento se encuentra integrada por más de 70 organizaciones radicadas en diferentes países del continente americano. Nació como iniciativa de varias organizaciones venezolanas con el objetivo de reunir esfuerzos y dar una respuesta integral y coordinada a la situación de sus connacionales en América. En su carácter de coalición de

organizaciones de venezolanos ha participado en ámbitos internacionales tales como la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el encuentro *iDíasporas* organizado por OIM.

CONCLUSIÓN

Las organizaciones de personas venezolanas en América Latina y el Caribe pueden resultar una parte importante en el diseño de estrategias y medidas que tengan por objetivo dar respuesta en forma integral a las necesidades de sus connacionales migrantes y refugiados en la región. La información que manejan, la experiencia, el trabajo de campo y la llegada directa a aquellos que requieren asistencia y ayuda, las convierte en actores destacados para la generación de proyectos tanto de ayuda como de integración. Por otra parte, estas organizaciones a partir de su relacionamiento horizontal entre sí pueden generar espacios de convergencia con organizaciones radicadas en otros países y trabajar en forma conjunta con los gobiernos en la generación de políticas y medidas migratorias nacionales y regionales.

En esta línea de coordinación y trabajo conjunto entre organizaciones radicadas en diferentes países que persiguen los mismos objetivos se agrupan para optimizar recursos y potenciar el trabajo, puede encuadrarse a la Coalición por Venezuela anteriormente mencionada. La mayor coordinación y diálogo entre las organizaciones, genera un diálogo más productivo y formulación de pedidos cuantificados y concretos a donantes, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y organismos internacionales.

En relación con la búsqueda de formas para hacer más productivo el esfuerzo y trabajo de las organizaciones, parte de los entrevistados han mencionado que les gustaría imprimir en sus asociaciones un giro profesional que aporte conocimientos en materia de técnicas organizacionales para planificar y manejar estrategias tendientes a aumentar la eficacia, mejorar la comunicación y la presentación de proyectos.

Respondiendo a la inquietud planteada por las organizaciones encuestadas, se evaluó positivamente la generación de espacios de capacitación a fin de sumar conocimientos sobre técnicas y formas de enfrentar retos y desafíos, reforzar su capacidad de acción y potenciar los esfuerzos que realizan como así también capacitarse en presentación de proyectos, recaudación de fondos y comunicación.

Seguramente el escenario regional pos COVID-19 no será el mismo que antes. Será necesario pensar más allá de la ayuda humanitaria, salir de los esfuerzos coyunturales y concentrarse en esfuerzos estructurales que, con proyección de futuro, impulsen la integración de los migrantes como parte del crecimiento y desarrollo de los países. Habrá que enriquecer la agenda y enfrentar nuevos desafíos. Será un escenario donde las organizaciones de migrantes tendrán mucho que aportar. Ese es el posicionamiento del responsable de una de las organizaciones encuestadas que manifestó *“nos negamos a conformarnos con recibir asistencia de los pueblos hermanos y de los Organismos Internacionales. La sociedad civil venezolana organizada quiere ser parte de la solución”*.

PRIMERA PARTE

APORTANDO HERRAMIENTAS TEÓRICAS A LAS ORGANIZACIONES





INTRODUCCIÓN

La pertenencia y participación en grupos sociales es parte de la historia de la humanidad. Desde siempre, las personas se han organizado en grupos para resolver los problemas de la vida. La familia es la primera organización en la cual participamos, pero la vida en sociedad nos invita a participar de muchas otras organizaciones. La escuela, el trabajo, la comunidad son algunas de las formas organizativas en las que de una forma u otra estamos todos involucrados. Dentro de la comunidad, se destacan las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante OSC) que son a quienes está dirigido este manual, por lo que este capítulo tiene por objetivo explicitar temas que seguramente sean conocidos por todos los lectores, y que son importantes para fortalecer sus propias prácticas.

En este capítulo, vamos a recorrer qué es una organización social, su misión, visión y objetivos; qué es el trabajo asociativo y en red, y, por último, que es la participación e incidencia en políticas públicas. Allá vamos.



¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL?

Es un grupo de personas que tienen intereses y necesidades en común y que trabajan juntas para alcanzar objetivos compartidos.

Ahora bien, para ser una organización no basta con vivir en el mismo lugar, con tener características, necesidades, problemas o intereses en común. Darnos cuenta de que tenemos cosas en común es un primer paso. Cuando esto pasa, empezamos a hablar de “nosotros”. Si después decidimos trabajar juntos, pensar qué queremos hacer, cómo lo vamos a lograr y qué aportará cada uno, estamos formando una organización.

Es decir, además de darnos cuenta de que tenemos algo en común hay que pasar a ORGANIZARSE.

La participación de las personas en las organizaciones de la sociedad civil es:

- ✓ Voluntaria
- ✓ Solidaria

Hay diferentes tipos de organizaciones de la sociedad civil, tantas como problemáticas y experiencias posibles.

TODAS COMPARTEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- ✓ Persiguen fines «socialmente útiles»: es decir, que se encuentran dentro de los marcos legales y morales de nuestras sociedades.
- ✓ Sin fines de lucro: no distribuyen ganancias o resultados financieros por ningún concepto entre sus miembros o socios, directivos, colaboradores o empleados.
- ✓ De adhesión voluntaria no obligatoria: ninguna persona bajo ningún concepto está obligada a participar en una OSC.
- ✓ No compulsivas en relación con el aporte de las cuotas sociales: nadie está obligado a contribuir con aportes a una OSC por fuerza de ley de orden público.
- ✓ No están destinadas a la trasmisión de un credo o culto religioso: en este ámbito, se respeta la diversidad de convicciones de sus miembros, asociados, sostenedores, directivos, colaboradores voluntarios y/o empleados.
- ✓ No partidarias: ideológicamente independientes de los partidos políticos, respetándose la libertad de filiación y la diversidad de convicciones de sus miembros, asociados, sostenedores, directivos, colaboradores voluntarios y/o empleados, en carácter personal.
- ✓ No gubernamentales: son entes de derecho privado.
- ✓ Autogobernadas, independientes y autónomas: están dirigidas por sus miembros o juntas directivas, conforme a sus estatutos.



Como podrán ver, la cuestión del reconocimiento legal de las OSC no es un atributo excluyente de las mismas. La informalidad de las OSC en términos legales es muy grande (pocas cuentan con reconocimiento jurídico de las autoridades competentes de su país). Sin embargo, esto no es un impedimento para formar parte de este mundo heterogéneo y plural.

CLASIFICANDO ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A PARTIR DE ESTAS CARACTERÍSTICAS PODEMOS CLASIFICAR A LAS OSC EN:

- **Las asociaciones de afinidad:** aquellas que dirigen sus acciones a la defensa de los intereses de sus integrantes, quienes comparten los atributos que las definen. Aquí podríamos inscribir a las organizaciones de personas migrantes y refugiadas. También podemos pensar en los Colegios Profesionales que representan a los abogados, contadores, por ejemplo. Asimismo, podemos pensar en Organizaciones de víctimas.
- **Las organizaciones de base territorial:** están constituidas por los pobladores de un ámbito geográfico determinado, para dar respuesta a sus propias necesidades. Dentro de estas organizaciones encontramos diferentes niveles de desarrollo, como los comedores populares, las bibliotecas, las sociedades de fomento, los Bomberos Voluntarios, las organizaciones de desocupados, los clubes de barrio, los centros de jubilados, etc.
- **Las fundaciones empresarias:** instituciones creadas y financiadas por una empresa con el fin de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas.
- **Las organizaciones de apoyo:** entidades creadas por un grupo de personas con el objeto de transferir capacidades, bienes y servicios a otros. Entre ellas pueden distinguirse: organizaciones de prestación de servicios sociales; organizaciones de promoción y desarrollo (quienes generalmente construyen fuertes y sólidas redes con organizaciones de base territorial); centros académicos; organizaciones de ampliación de derechos (abocadas generalmente a la incidencia legislativas y a la realización de campañas de concientización y de construcción de la agenda pública). Las organizaciones de migrantes y refugiados son una clara expresión de este tipo de OSC, ya que tienen como objetivo favorecer la integración de las personas migrantes y refugiadas en los países receptores, y defender sus derechos en este proceso.

ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA

ORGANIZARSE es una forma de **ACCIÓN COLECTIVA**, es decir de acción en conjunto con otros, porque solos no podemos resolver lo que necesitamos.



ORGANIZARSE IMPLICA TAMBIÉN DEFINIR CUATRO ASPECTOS FUNDAMENTALES DE TODA OSC:

- **LA MISIÓN:** Se entiende por misión de una organización al motivo, propósito, fin o razón de ser, y el objetivo principal bajo el cual se constituye una entidad sin fines de lucro. Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa. Lo que pretende la organización hacer.

- **LA VISIÓN:** La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

- **LOS OBJETIVOS:** Expresan lo que la OSC se propone hacer para concretar su Misión y su Visión. Es decir, expresan el CÓMO vamos a hacer posible esto.

- **LA ESTRUCTURA INTERNA:** Es la forma de organización interna que se da a sí misma la OSC para garantizar el logro de los objetivos. Es la distribución de responsabilidades y tareas entre sus miembros para alcanzar sus objetivos. Según el desarrollo de la OSC esta estructura estará más o menos profesionalizada.



TODAS LAS OSC DEBE TENER EN CUENTA TRES ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA PENSAR LA ACCIÓN COLECTIVA:

- **EL CONTEXTO SOCIAL Y POLÍTICO:** comprender el entorno en el cual actúa la OSC es fundamental para poder planificar acciones y llevar adelante nuestros objetivos. Los contextos de crisis sociales y políticas demandan acciones diferentes que los contextos de paz social, por ejemplo. En contextos de aumento de la pobreza, las OSC se encontrarán frente a la necesidad de reforzar su perfil asistencial, mientras que durante contextos de crecimiento económico podrán realizar acciones de promoción e integración social.

- **EL CONTEXTO NORMATIVO:** cada país y cada distrito tiene diferentes marcos legales que favorecen u obstaculizan las acciones de las OSC. Conocerlos es de suma importancia para fortalecer sus proyectos.

- **LA RELACIÓN CON EL ESTADO Y EL MERCADO:** Las OSC se encuentran en constante relación con los otros dos grandes actores de nuestras sociedades como son los Estados y el Mercado. Por lo tanto, es importante ser conscientes de sus características, potencialidades y limitaciones para favorecer las posibilidades de acción conjunta y de fortalecimiento de las OSC.

Cada organización se plantea, en su misión institucional y en sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, TRANSFORMAR LA REALIDAD en la cual se inserta. Para esto, hay diferentes formas de acción, estrategias de intervención o mecanismos de lucha.

Pero... ¿La realidad la transformamos solos o acompañados? Como dice el saber popular:
LA UNIÓN HACE LA FUERZA

EL TRABAJO ASOCIADO Y LAS REDES

Es una instancia según la cual, DOS O MÁS ACTORES (gubernamentales o no gubernamentales, con o sin fines de lucro), deciden CONSENSUAR OBJETIVOS y desarrollar ACCIONES EN FORMA CONJUNTA.

¿QUÉ NOS PERMITE EL TRABAJO EN RED?



- Intercambio entre personas y organizaciones que nutre nuestras miradas sobre la realidad y nuestras acciones.
- Potencia la capacidad de incidencia de nuestras organizaciones frente a los problemas de la comunidad.
- Aumentan la productividad de los recursos disponibles al propiciar el uso colectivo y solidario de los recursos de todos los actores vinculados.
- Crean condiciones para alcanzar logros multiplicadores que permitan replicar la experiencia en otros lugares.
- Construyen estructuras flexibles y democráticas que combinan prácticas de gestión y experiencia de debates fortaleciendo el trabajo interno de nuestras organizaciones.

¿EN DÓNDE SE EXPRESA EL TRABAJO ASOCIADO? EN LAS REDES:

Las redes constituyen espacios de relación entre actores, ya sean individuos, unidades de trabajo u organizaciones. Sus NODOS, es decir los diferentes puntos de unión de una red, están compuestos principalmente por organizaciones sociales. Es un SISTEMA DINÁMICO y CONSISTENTE compuesto por organizaciones AUTÓNOMAS, como un tejido de INTERCAMBIOS AUTORREGULADOS, que logran alguna duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos y estrategias comunes, que son superiores a las agendas particulares de los miembros.

- Son dinámicos porque pueden cambiar de estructura y de composición para su funcionamiento.
- Son consistentes porque comparten una actividad estructurante.
- Son coherentes con el propósito que une a sus miembros.
- Sus intercambios son autorregulados porque están enmarcados en un conjunto de principios y reglas de funcionamiento que facilitan la interacción y dan continuidad de la relación.



AHORA BIEN, NO ES TAN FÁCIL COMO PARECE: EL ARTE DEL TRABAJO COLECTIVO

El trabajo colectivo es un arte porque es un proceso de CONSTRUCCIÓN, IDENTIFICACIÓN, RECONOCIMIENTO E INTERCAMBIO MUTUO entre diversos actores. Es una plataforma desde la cual se gestionan acciones conjuntas. Esto se considera una forma de COOPERAR Y COLABORAR.

El mismo es:

- Un proceso gradual que involucra actores independientes y autónomos.
- Voluntario.
- Incremental en el largo plazo.
- Aumento sostenido de la frecuencia, intensidad y complejidad de los intercambios.

EXISTEN DIFERENTES NIVELES DE COLABORACIÓN:

INTERACCIÓN – COORDINACIÓN – COOPERACIÓN – COLABORACIÓN

- **Interacción:** intercambio de información para beneficio mutuo.
- **Coordinación:** incorpora ajustes en las actividades de cada parte para facilitar la búsqueda de un objetivo común.
- **Cooperación:** los actores involucrados comienzan a compartir otros recursos además de la información.
- **Colaboración:** donde a todo lo anterior, se le agrega el fortalecimiento de la capacidad de lograr objetivos comunes y beneficios mutuos.

¿CÓMO ES ESTE CAMINO HACIA LA COLABORACIÓN?



- ✓ Reconocimiento inicial.
- ✓ Construcción de los primeros vínculos y acuerdos sobre los valores compartidos.
- ✓ Definición de un plan de acción, aspectos organizativos.
- ✓ Distribución y diferenciación de funciones y roles.
- ✓ Construcción de un escenario sustentable para la colaboración.
- ✓ Generación conjunta de normas, procedimientos y estructuras para propiciar y regular los intercambios (Construcción de los espacios multiactorales).
- ✓ Gestión del crecimiento.
- ✓ Aceptación de nuevos desafíos.
- ✓ Evaluaciones y replanteos.

Pero bien... ¡No todo es color de rosa!

Es oportuno recordar que las articulaciones y procesos de colaboración no se producen espontáneamente ni con facilidad.



Cada punto de contacto en una red puede ser tanto una **FUENTE DE CONFLICTO** como de **ARMONÍA**.

El trabajo colectivo, asociado, desde la Red hasta los diferentes tipos de espacios multiactorales, tienen sus **DIFICULTADES**. Reconocerlos ayuda a que sean superados. Reconocer la existencia del **CONFLICTO**, la necesidad de **DIALOGAR** y **NEGOCIAR** con otros para producir **ACUERDOS** y **CONSENSOS** sobre la base del reconocimiento del **DISENSO**.

DIFICULTADES MÁS FRECUENTES:

- ✓ Falta de comunicación entre los miembros.
- ✓ Diferencias de estilos y personalidades.
- ✓ Diversidad de perspectivas y necesidades.
- ✓ Diferentes niveles de involucramiento.

ALGUNAS CONDICIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE RESULTADOS POSITIVOS, ENTRE ELLAS:

- ✓ Coherencia en el plan de trabajo.
- ✓ Capacidad para construir puentes de entendimiento.
- ✓ Capacidad para llegar a acuerdos.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Participación en la toma de decisiones.
- ✓ Sistema de información y comunicación.

DISPOSITIVOS QUE PUEDEN FORTALECER NUESTRO TRABAJO:

- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Instancias de capacitación colectiva.
- ✓ Canales fluidos de comunicación e intercambio.
- ✓ Publicaciones y materiales de difusión.
- ✓ Planificación estratégica y participativa.
- ✓ Normas y Procedimientos.
- ✓ Mesas de acuerdos.
- ✓ Sistema de monitoreo y evaluación en proceso.
- ✓ Mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.
- ✓ Instancias de prevención, mediación y resolución de conflictos.



La consolidación del trabajo en RED insume, lógicamente, tiempo, trabajo, dinero y otros recursos. Son los llamados **COSTOS DE TRANSACCIÓN**, es decir la inversión que los miembros deben realizar para garantizar la viabilidad y hacer posibles el logro de las metas deseadas.

LAS TENSIONES: ¿CÓMO LAS RESOLVEMOS?

Todo proceso social de organización colectiva ya sea dentro de una organización o en un espacio multi actoral, implica TENSIONES, es decir “problemas que hay que solucionar para cambiarlo por otro más operativo: en las redes se viven tensiones que hay que saber GESTIONAR” (Jones, 2009: 5). La autora se refiere a fuerzas (impulsos, ideas, expectativas, propósitos) aparentemente OPUESTAS pero que pueden ser al mismo tiempo COMPLEMENTARIAS.

El modo en que los espacios resuelvan las tensiones será determinante para hacer de ellas TENSIONES CREATIVAS, es decir capaces de promover cambios favorables o procesos de crecimiento de la red; o TENSIONES DISRUPTIVAS, es decir causantes de fracturas o costos improductivos.



De todo lo anteriormente trabajado, podemos señalar **5 ELEMENTOS FUNDAMENTALES** para el desarrollo del trabajo asociado:

- **VÍNCULO:** Es fundamental el proceso de construcción de MUTUA CONFIANZA entre los miembros. Descubrir DENOMINADORES COMUNES. Luego, habrá que mantener y alimentar los vínculos mediante el TRABAJO CONJUNTO, la RECIPROCIDAD, los GESTOS SOLIDARIOS, la TRANSPARENCIA en los manejos, la búsqueda permanente de CONSENSOS, la PREVENCIÓN y MEDIACIÓN de conflictos.
- **REALISMO:** Se sugiere ser realistas respecto a las expectativas depositadas en este tipo de articulaciones. Las formas colaborativas no se construyen de forma INSTANTÁNEA O GRATUITA. Su gestación y desarrollo implica una serie de costos, en términos de cuestiones que se deben ceder o aportar en el vínculo, que deben ser evaluados y considerados adecuadamente por cada miembro. Así mismo, no todas las redes son modelos de participación democrática y descentralizada.
- **LIDERAZGO:** La dinámica del trabajo asociativo es refractaria a los manejos verticalistas. Por lo tanto en sus MODELOS DE GOBIERNO, es conveniente que prevalezcan los MECANISMOS DE AUTORREGULACIÓN, DE CONTROL HORIZONTAL Y RECÍPROCO.
- **CAPACITACIÓN:** La capacitación construye IDENTIDAD COLECTIVA, refuerza VÍNCULOS, deja CAPACIDAD INSTALADA entre los participantes y fortalece la UNIDAD.
- **CONFIANZA:** No debemos asustarnos de las CRISIS ni de los CONFLICTOS. Estos duelen y sacuden, pero también MOVILIZAN. Ambos son NORMALES de toda organización social, y de ellos se puede APRENDER.

Y DESPUÉS DE TANTO ESFUERZO, ¿QUÉ RELEVANCIA TIENE LO QUE HACEMOS?

Reflexionar sobre la práctica y sobre las características del trabajo asociado nos permite ser conscientes y prevenir los diferentes escenarios que se pueden presentar. Teniendo siempre como norte la TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD, vamos a poder construir un camino colectivo, con sus conflictos y potencialidades.

Sabemos que “Unidos, triunfaremos”. Pero... ¿Qué significa esto? Transformar la realidad puede consistir en diferentes estrategias políticas, sociales y/o económicas. Las estrategias más utilizadas por las organizaciones son la PARTICIPACIÓN e INCIDENCIA en políticas públicas. Es decir, influir en las respuestas que da el ESTADO a las cuestiones sociales, por ejemplo, a los procesos migratorios, la pobreza, la desocupación, la falta de vivienda, etc.

¿QUÉ SIGNIFICA PARTICIPAR EN POLÍTICAS PÚBLICAS?



Intervenir en los asuntos públicos, las decisiones de gobierno y la gestión de la administración de lo público. Es decir, cuando la sociedad civil a través de sus organizaciones forma parte de las políticas públicas, ya sea en la definición de los problemas a resolver, como en la forma de resolverlos. Por ejemplo, cuando las organizaciones participan en la ejecución de un programa social, intervienen en la forma en que el Estado resuelve un problema considerado relevante por la ciudadanía. O, cuando las organizaciones le reclaman al Estado su intervención frente a alguna problemática, también es una forma de participar de las políticas públicas.

¿QUÉ SIGNIFICA INCIDIR?

La INCIDENCIA es un TIPO DE ACCIÓN COLECTIVA dirigida a influir en el ESTADO, LAS INSTITUCIONES ESTATALES Y SUS POLÍTICAS PÚBLICAS. Supone un proceso planificado y estratégico realizado por las organizaciones con el fin de INSTALAR UN TEMA O PROBLEMA EN EL DEBATE PÚBLICO (para que este tema entre en la agenda de gobierno y sea considerado como relevante por el Estado), e INFLUIR en la forma de su RESOLUCIÓN.

LA PARTICIPACIÓN Y LA INCIDENCIA son formas de relacionarse con el ESTADO, la sociedad y el Mercado, dentro de los marcos de la DEMOCRACIA, por lo que pueden ser relaciones de:



- a) Cooperación: relación colaborativa, puesto que todos los actores implicados se articulan en el entramado de gestión de las actividades y servicios.
- b) Deliberación: suponen una relación paritaria que tienen por objeto tomar decisiones acerca de la orientación de las políticas, formular los proyectos o realizar el seguimiento y control de las acciones estatales.
- c) Conflicto: presentación pública de una demanda social, que expresa en las formas de movilización el grado de conflictividad que subyace a esa demanda.

¿CÓMO HACEMOS PARA INFLUIR EN LA AGENDA Y EN LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO?

No existe una única manera. Cada organización según sus condiciones y objetivos deberá planificar sus acciones de forma que le permita incidir lo mayor posible sobre la Agenda pública, el Estado, los tres poderes de gobierno (ejecutivo, legislativo y judicial), los partidos políticos y los factores de poder.

Existen una serie de condiciones EXTERNAS e INTERNAS para tener en cuenta a la hora de diseñar una acción de incidencia:



CONDICIONES EXTERNAS

- Sistema político democrático.
- Buena disposición y apertura por parte de las autoridades.
- Acceso a personas en puestos de decisión política clave.
- Acceso a la información pública.
- Organización política descentralizada.
- Democratización en el acceso a los medios de comunicación.

CONDICIONES INTERNAS

- Capital simbólico de la organización: Imagen, credibilidad, prestigio y legitimidad.
- Cohesión interna del grupo.
- Proceso de toma de decisiones participativa.
- Disposición al diálogo interno y con el exterior.
- Disponibilidad de recursos humanos y económicos.
- Capacidad para comunicar las acciones hacia fuera.

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA POLÍTICA

- **Cabildeo o Advocacy:** Reuniones con decisores políticos y demás personas claves. Participación en audiencias públicas.
- **Organización e incorporación de las personas afectadas:** Asambleas, reuniones, talleres, capacitaciones, formación de comisiones de trabajo, coaliciones, reuniones de coordinación.
- **Producción de información pública y sensibilización:** Investigaciones, foros, talleres, seminarios, revistas, documentales, festivales, campañas educativas.
- **Medios de comunicación:** conferencias de prensa, entrevistas, visitas a juntas editoriales, cartas de lectores, artículos.

- **Movilización:** Marchas, piquetes, toma de espacios públicos, toma de edificios, escraches, pintadas.
- **Participación en espacios de diálogo político institucionalizado:** Instancias de mediación entre la sociedad civil y el Estado. Consejos, foros consultivos, mesas multi actorales.
- **Acciones Judiciales:** *Habeas corpus* o amparos colectivos, otras acciones judiciales.

FORMAS DE PARTICIPACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS

- **Participación en debates legislativos:** En todas las legislaturas y parlamentos existen diferentes mecanismos institucionales que prevén la consulta de la ciudadanía respecto de los debates de proyectos de ley. Es importante conocer la agenda legislativa vinculada a los temas de nuestra organización para poder participar de esos espacios.
- **Gestión de proyectos sociales:** Muchas políticas públicas prevén la convocatoria a OSC para la gestión territorial o comunitaria de sus programas de acción. Conocer la agenda de políticas y vincularse con el Estado es una forma importante de participación. La co gestión con el Estado puede ser una forma de fortalecer la OSC.
- **Presupuestos participativos:** Los presupuestos participativos son mecanismos de participación a nivel local que prevén la posibilidad de incidir en la definición de las prioridades de inversión y gasto de los gobiernos locales. Es un espacio reglado de participación que permite discutir y proponer soluciones concretas a los problemas de la comunidad.
- **Control Ciudadano:** la evaluación de los impactos de los programas y las políticas públicas puede ser una forma de participación que implica el control por parte de la ciudadanía del desempeño del gobierno.



INTEGRANDO

El TRABAJO ASOCIADO, la ORGANIZACIÓN DE REDES y la PARTICIPACIÓN en las POLÍTICAS PÚBLICAS son estrategias que permiten una MAYOR INCIDENCIA de nuestras organizaciones en la agenda pública, que a su vez generan PROCESOS DE DEMOCRATIZACIÓN E INCLUSIÓN DE NUEVAS DEMANDAS Y PROBLEMAS PÚBLICOS A LAS AGENDAS DE GOBIERNO.

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN PARA ORGANIZACIONES

Por Irene Kerner

“El cambio comienza con la primera pregunta”

(Laura Isanta.)



INTRODUCCIÓN

Las conversaciones nos definen en nuestra humanidad, siendo la condición más importante para el cambio, a nivel personal, organizacional y social.

Los diálogos promueven el sentido de pertenencia, en el cual las personas se comprometen a partir de la oportunidad de incorporar las voces de todos los actores sociales para construir juntos.

Las interacciones tanto al interior de las organizaciones como con otros actores sociales, requiere de habilidades conversacionales para potenciar comunicaciones significativas.

¡Abrir conversaciones poderosas nos permite abrir poderosas posibilidades!

El proceso comunicacional es intencional, nos comunicamos con propósito. Nuestros diálogos y mensajes están cargados de sentido.

A través de este capítulo exploraremos los componentes de los procesos de comunicación. Cómo diseñar y gestionar comunicaciones significativas, construir diálogos y comunicarnos de manera apreciativa, es decir desde núcleos positivos para desarrollar y promover lo valioso de las personas y organizaciones.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva en el sector de las organizaciones sociales es aquella que promueve y construye instancias de diálogo promoviendo la participación y el intercambio, favoreciendo escenarios para la transformación social y el desarrollo.

En el proceso de comunicación efectiva, todos los participantes son protagonistas aportando valor y sentido a la comunicación. Comunicación efectiva implica mucho más que transmitir o compartir información. Es un proceso **deliberado con la intención y el propósito de construir diálogos significativos.**

Decimos que el lenguaje es “Generativo” en tanto construye realidades. Nuestras conversaciones crean realidades, abren o cierran posibilidades.

La comunicación efectiva desde un abordaje apreciativo, busca desarrollar posibilidades para el desarrollo sumando valor.

La escucha Activa se apoya en la escucha plena “del otro” su discurso es significativo. Escuchamos lo que nos dicen, no lo que nosotros quisiéramos escuchar. **Escuchamos con intención.** Con propósito. Sin prejuicios, con empatía. Donde interviene la voz y el cuerpo. Atendiendo también a la comunicación no verbal.



¿QUÉ ELEMENTOS CONSTRUYEN NUESTRAS CONVERSACIONES?

COMUNICACIÓN EFECTIVA



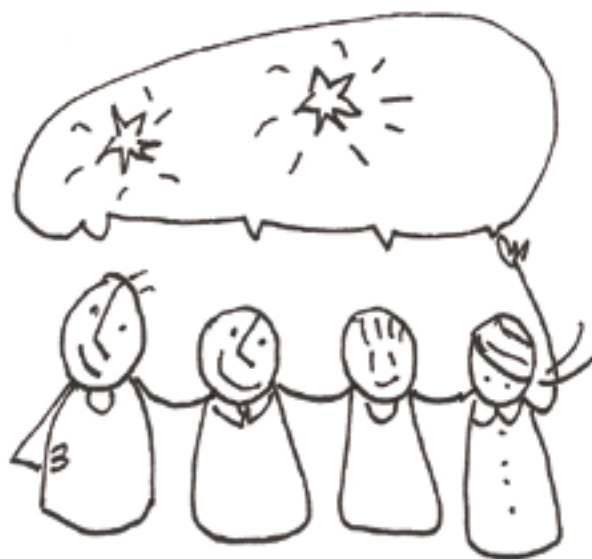
ASPECTOS CLAVES

TEMA	¿Qué quiero comunicar? Tener claros los contenidos y mensajes de la comunicación.
OBJETIVO	Implica el propósito, el para qué,
PERSONAS	A quiénes voy a comunicar. Conocer al destinatario. Sus necesidades, intereses, su cultura, contexto situacional, etc.
MODO	Cómo me comunico
EMOCIONABILIDAD	¿Qué emocionalidades se ponen en juego? ¿Desde qué emocionalidad comunico?
LUGAR	Dónde comunico? El territorio -el contexto- el espacio físico, etc.
MOMENTO	¿Cuándo comunico? ¿Es el momento adecuado? Tanto para el emisor como para el destinatario.
RECURSOS	¿Qué recursos necesito para comunicar? ¿Qué estrategias – materiales?

COMUNICACIÓN Y DIÁLOGOS APRECIATIVOS

La comunicación apreciativa considera que las organizaciones no son problemas a resolver, sino oportunidades a descubrir. Abordar la comunicación desde este paradigma, nos abre posibilidades y una mirada muy diferente frente al futuro.

“En la metodología de los diálogos apreciativos, el énfasis está puesto en expandir y desarrollar el potencial existente en las personas y en la organización. Indagamos para descubrir lo que tiene de valioso y significativo y nos permite visualizar el futuro deseado. El foco está puesto en lo que queremos ver crecer, lo que deseamos alcanzar”. (Laura Isanta)



La apreciatividad es la capacidad de ver y rescatar lo valioso y significativo de las personas, los sucesos y las cosas.

“Es la observación deliberada de la realidad” (L.I.) Es decir observar con propósito, explorando lo que se encuentra allí para ser revelado.

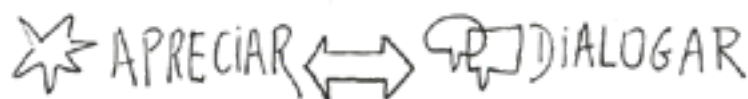
La comunicación apreciativa nos permite trabajar desde una mirada positiva, trabajar con lo que hay y no con lo que falta. Partir de los saberes colectivos para sumar comunicaciones y diálogos que sigan siendo generativos y abriendo otras conversaciones que den lugar a acciones poderosas.

La comunicación apreciativa es un proceso de búsqueda colaborativa, que se centra en el núcleo positivo de personas y organizaciones. Trabajar y colaborar a partir de las mejores versiones de cada uno de los participantes, potenciando el valor de los aportes y saberes colectivos.

Redescubrir lo que tenemos, para ser parte de la solución y no del problema.

Al descubrir los núcleos positivos, promovemos transformaciones.

La comunicación apreciativa, nos permite construir a partir de lo que funciona.



Reconocer lo mejor de las personas.



Afirmar fortalezas pasadas y presentes.



Percibir lo que da vida.



Agradecer.



Incrementar el valor de las intervenciones.



Comunicar.



Intercambiar puntos de vista personales y colectivos.



Compartir inteligencia y sabiduría.



Escuchar y proponer.



Conocer- conocerse-conocernos.

AL EXPANDIR Y DESARROLLAR APRECIATIVAMENTE EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES FAVORECEMOS:

- ✓ Oportunidades a descubrir.
- ✓ Cogestionar experiencias
- ✓ Observar deliberadamente escenarios, contextos, territorios
- ✓ Desarrollar preguntas poderosas que abran acciones poderosas
- ✓ Tener presente la escucha activa. Estar presentes, atentos, escuchar al otro con sus propias palabras e intencionalidad y no lo que esperamos escuchar.
- ✓ Asertividad. Intervenir desde un abordaje positivo que valore todas las voces en igualdad de oportunidades.
- ✓ Comunicarnos en empatía y sin prejuicios.
- ✓ Expresarnos con la voz y el cuerpo.
- ✓ Sumar la retroalimentación a nuestras miradas e intervenciones
- ✓ Construir diálogos colaborativos que promuevan la participación y el compromiso.

¿CÓMO CONSTRUIR DIÁLOGOS Y CONVERSACIONES SIGNIFICATIVAS? LAS PREGUNTAS PODEROSAS



Somos las conversaciones que construimos, las historias y relatos que compartimos. Vivimos según las preguntas que formulamos.

Abrimos o cerramos otras conversaciones posibles, otras circunstancias e intervenciones posibles. Las preguntas poderosas expresan futuras posibilidades.

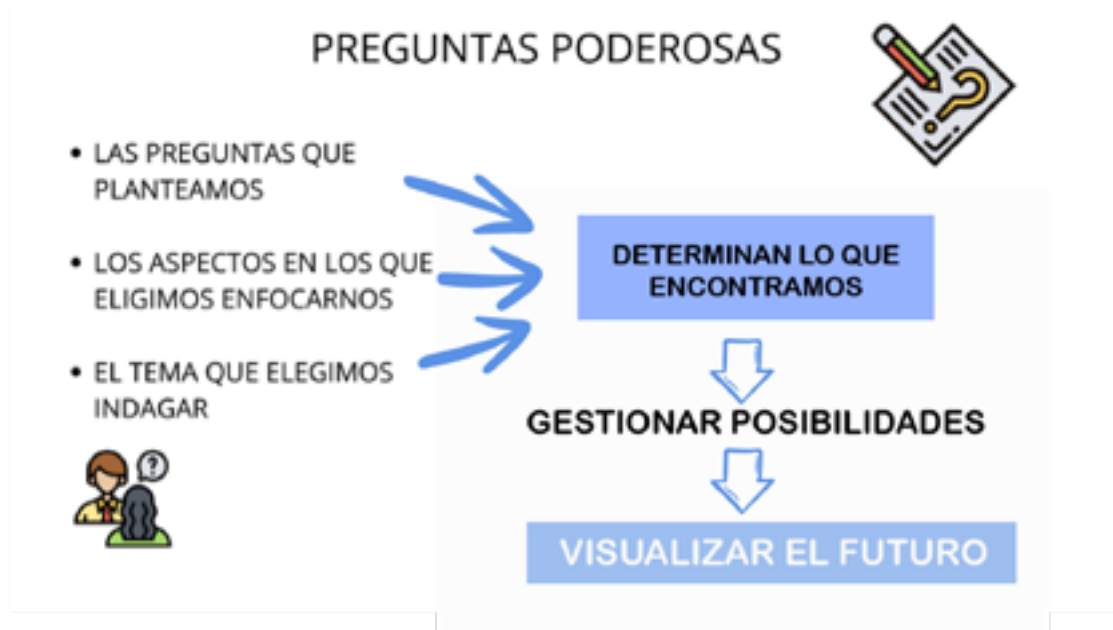
Son preguntas abiertas, que no se responden con “sí o no”, invitan a continuar la conversación.

¿Qué modelo de preguntas reconoces en tus comunicaciones?

La pregunta poderosa es generativa, sorprende, toca el corazón, refuerza la mirada desde una realidad diferente, construye relaciones.

La pregunta poderosa lleva a respuestas poderosas y acciones poderosas.

“Un cambio de paradigma ocurre cuando se plantea una pregunta en el paradigma actual que sólo se puede responder fuera de él” (Marilee Goldberg)



LAS PREGUNTAS PODEROSAS:



- ✓ Generan curiosidad.
- ✓ Son en tono afirmativo.
- ✓ Valoran lo que es.
- ✓ Permite conocer presupuestos.
- ✓ Estimula la conversación reflexiva.
- ✓ Invita a la creatividad.
- ✓ Promueve el cambio.
- ✓ Genera energía.
- ✓ Promueve la atención.
- ✓ Se centra en la intención.
- ✓ Visualiza futuro.
- ✓ Practican la escucha activa
- ✓ Facilitan el consenso.
- ✓ Invitan a la exploración.
- ✓ Invitan a más preguntas.
- ✓ Transmiten respeto y confianza.

Las preguntas cerradas se responden con “sí o no” o con una palabra suelta y no dan lugar a otras respuestas o conversaciones. En cambio, las preguntas poderosas son preguntas abiertas, que abren otras conversaciones, que permiten una expresión más amplia, mayor participación e interacción. Preguntas que tienen la intención de ir más allá.

Ej. De preguntas cerradas

¿Todo bien? ¿Corregimos los errores? ¿Se entendió?

Preguntas abiertas:

¿Qué les gustaría compartir hoy? ¿Qué les resultó más significativo de nuestro encuentro? ¿Qué necesitaríamos para poder lograr el objetivo? ¿Qué otra información quisiera recibir sobre lo trabajado? ¿Qué más podríamos aportar?

¿CÓMO CONSTRUIR MENSAJES, ORIENTACIONES Y CONSIGNAS, PARA LOGRAR INTERVENCIONES EFECTIVAS?

¿Cómo ser claros en nuestras consignas?

Muchas veces nuestras comunicaciones y consignas no son claras.

Nos preguntamos o cuestionamos:

¿Cómo no me entienden? ¿Yo soy muy claro en mis explicaciones y orientaciones!

¡El problema son los demás que no prestan atención!



TENGAMOS EN CUENTA ALGUNOS TIPS:

- ✓ Conocer a los destinatarios del mensaje
- ✓ Tener claros los objetivos
- ✓ Buscar el momento apropiado
- ✓ Gestión emocional. Tener en cuenta la emocionalidad de emisor y receptor
- ✓ Ser empáticos
- ✓ Compartir un lenguaje común para todos
- ✓ Ajustar el lenguaje a la realidad del interlocutor
- ✓ No tener preconcepciones
- ✓ No juzgar
- ✓ Asegurar que todos compartan “de qué estamos hablando” para asegurarnos que todos entenderán.
- ✓ Ordenar la información
- ✓ No alargar excesivamente la comunicación
- ✓ Promover la participación y la motivación
- ✓ Pedir confirmación. ¿Se entendió? ¿Queda claro? ¿Necesitan algo más?
- ✓ Pedir más información cuando sea necesario. Preguntar cuando no comprendo los mensajes recibidos.
- ✓ Repasar y confirmar los compromisos.
- ✓ Dar consignas simples y breves.
- ✓ Estar abiertos a las intervenciones de nuestros destinatarios.
- ✓ Considerar los puntos de vista ajenos
- ✓ Escuchar activamente

COMUNICACIÓN – SÍMBOLO – METÁFORA



Somos las historias que construimos. Nuestras conversaciones también están modeladas por esas historias. Podemos decir que “Estamos siendo”, en permanente construcción y siempre en una red de conversaciones con otros.

Cuando hablamos, actuamos y al hacerlo nos hacemos cargo de algo.

Conversamos, nos comunicamos también a través de lenguajes simbólicos. El arte, la imagen, el juego, las metáforas, son medios simbólicos que nos ayudan a comunicarnos desde “el como si”, nos ofrecen otras oportunidades que suman o reemplazan la palabra hablada.

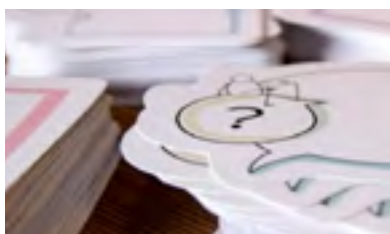
En muchos casos nos permiten expresar situaciones y conversaciones difíciles, nos brindan otro canal para abrir, explorar y motivar los procesos de comunicación.

Como estrategias simbólicas son medios para generar los escenarios en los cuales trabajar aquellos objetivos que nos proponemos.

Trabajar con diferentes materiales visuales, (materiales lúdicos – fotos, etc.) nos facilita abrir espacios de conversaciones al actuar como disparadores y evocar experiencias que podemos transferir a nuestras prácticas, explorar y descubrir en el encuentro con lxs otrxs y compartir miradas, apreciaciones, posibilidades para fortalecer nuestras intervenciones.

Ej. Podemos usar imágenes, para armar historias o relatos que nos ayuden a contar experiencias o situaciones. ¿Qué podemos contar de nuestra organización? ¿Cómo son nuestras comunicaciones? ¿Cómo nos vemos como equipo? ¿Cómo construimos el “nosotros”?

TRABAJANDO CON HISTORIAS



Facilitar procesos de comunicación deviene en el compromiso de la escucha activa, la retroalimentación asertiva, aceptar la incertidumbre y soltar el control. Para aceptar construir desde otras miradas y paradigmas, rediseñar modelos y cuestionar nuestras formas de estar siendo desde diálogos que promuevan la participación.

¿QUÉ DIÁLOGOS CONSTRUIMOS Y SOSTENEMOS AL INTERIOR DE NUESTRAS ORGANIZACIONES?

Explorar nuestros modelos conversacionales nos permite potenciarlos o rediseñarlos para desarrollar interacciones efectivas y obtener metas y objetivos deseados.

Las conversaciones al interior de nuestras organizaciones, impactan en las interacciones e intervenciones y en los modos de “estar siendo” en las mismas.

Cómo influyen nuestras conversaciones en el clima organizacional, en su cultura, en la imagen y construcción de futuro. ¿Qué conversaciones habilitamos o cerramos?



Los diálogos apreciativos, construyen interacciones alrededor de aquello que funciona. Aquello en lo que nos enfocamos, define nuestras preguntas.

¿Qué preguntas y diálogos promovemos en nuestra organización? Hacer preguntas influyen en la comunidad de alguna manera.

¿Qué diálogos podríamos impulsar si reconociéramos todos nuestros potenciales?

Aprendemos juntos a medida que interactuamos. El poder de las conversaciones, del diálogo promueve la empatía y la confianza fortaleciendo relaciones y culturas colaborativas. Las acciones que emprendemos devienen de nuestras conversaciones, del poder de nuestras preguntas apreciativas que generan posibilidades y abren otros mundos posibles.

Las comunicaciones efectivas, promueven la interconexión que queremos crear, favoreciendo emociones positivas y compromiso para llegar a donde queremos. Las conversaciones determinan la imagen que creamos de la organización y en cómo percibimos el mundo.

INTEGRANDO



El lugar que ocupan nuestras comunicaciones y conversaciones son centrales para las personas que las integran y para nuestras organizaciones. Modelan nuestros intercambios y definen posibilidades en las intervenciones y en la construcción de un futuro compartido. Los mensajes e intercambios que compartimos expresan el sentido y la intención de nuestras acciones.

Promover organizaciones apreciativas en su comunicación es promover lo mejor de lo pueda ser, centrándonos siempre en lo positivo y en lo mejor que tenemos para dar.

Como lo expresamos al inicio “El cambio comienza con la primera pregunta”

Nuestras comunicaciones tejen entramados que construyen realidades.

ACTIVIDADES PARA EXPLORAR NUESTRA COMUNICACIÓN



1-Invitar al grupo a realizar una figura en papel según las orientaciones que recibirán verbalmente. Un integrante guiará los pasos para realizarla sin que el resto lo pueda ver.

Para comenzar indicar verbalmente las consignas para realizar una figura de papel.

No pueden compartirse imágenes, sólo consignas verbales o escritas. No se puede hacer alusión a formas geométricas (Ej. Armar un cuadrado, queda formado un triángulo, etc.)

Las siguientes son ejemplos de consignas permitidas: lograr

un papel de manera que sus 4 lados sean iguales. Unir el vértice superior....

En la imagen se muestran los pasos que irá indicando el guía de la actividad.

Este es un ejemplo. Podría ser cualquier otro modelo (Lo ideal es que no sea una figura muy simple que pueda ser reconocida previamente)



Preguntas para guiar la reflexión luego que los destinatarios terminaron:

¿Cuál fue el resultado? ¿Se logró el objeto indicado si – no? ¿por qué?

¿Qué observaron durante la actividad?

Si no se logró, ¿qué hubieran necesitado para cumplir el objetivo?

¿Cómo relacionan la actividad realizada con las comunicaciones en sus organizaciones?

¿Cómo se sintieron durante la actividad?

Esta actividad puede utilizarse para evaluar cómo se dan las consignas, qué se tuvo en cuenta al momento de comunicar, el rol del comunicador y los roles y desafíos de la comunicación, entre otros.

2-Para reflexionar en equipo

¿Cómo podemos describir las conversaciones y comunicaciones al interior de nuestras organizaciones?

¿Qué actores están participando?

¿Cuáles son los temas o contenidos que presentan más desafíos? ¿Por qué?

¿Qué necesitaríamos para fortalecer nuestras comunicaciones?

¿Qué otras conversaciones podríamos abrir?

¿Promovemos preguntas abiertas y poderosas?

¿Nuestros diálogos se desarrollan apreciativamente?

Las respuestas pueden registrarse en notas adhesivas y volcarlas a una plantilla Visual



CAPÍTULO 3

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Por Irene Kerner

“Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”

(Gilles Pajou)



INTRODUCCIÓN

Las habilidades de liderazgo, constituyen el conjunto de capacidades y estrategias más importantes para generar los cambios que las organizaciones necesitan.

El liderazgo eficaz es clave para potenciar los procesos de interacción y participación tendientes al logro de intervenciones de alto impacto al interior de las organizaciones como también en sus territorios de acción.

En los abordajes actuales la influencia del líder, no tiene que ver con su rol jerárquico en un organigrama, sino en el nivel de compromiso con el cambio, el descubrimiento de caminos y la construcción de una cultura de desarrollo y transformación. El líder efectivo promueve miembros comprometidos con la organización.

En este sentido el rol del líder es un rol asignado por el reconocimiento de sus colaboradores. Su ejercicio es siempre situacional y contingente. Es situacional, en tanto depende de los contextos, de los distintos momentos o situaciones que atraviesan las organizaciones y equipos, la población destinataria, los sujetos involucrados. También lo consideramos contingente por los múltiples factores que pueden incidir y no teníamos previstos.

Nuestras organizaciones están insertas en mundos VICA: VOLÁTILES
INCIERTOS
AMBIGUOS
CAMBIANTES

El mejor líder será aquel que cuente con el mayor repertorio de estrategias y estilos para dar respuesta a los requerimientos de distintas instancias. El liderazgo basado en la apreciatividad, en aquello que funciona, el estilo creativo, para la búsqueda y descubrimiento de nuevas posibilidades y la gestión basada en redes colaborativas. Contar con las habilidades que caracterizan a estos líderes nos permitirá gestionar organizaciones de cara al futuro potenciando los objetivos propuestos.

EL LIDERAZGO EN ACCIÓN

Liderar es acción. Acción deliberada junto a los colaboradores en busca del logro de objetivos y metas propiciando espacios de bienestar para equipos y organizaciones.

Presentaremos tres modelos de liderazgo que presentan sus propias estrategias de acción pero que poseen puntos en común y pueden articularse abriendo así múltiples posibilidades de gestionar liderazgos efectivos. Considerando el liderazgo efectivo aquel que promueve la participación, la motivación, generando espacios para que equipos y organizaciones desplieguen sus potenciales.



- 1-LIDERAZGO APRECIATIVO
- 2-LIDERAZGO CREATIVO
- 3-LIDERAZGO REDÁRQUICO

I- LIDERAZGO APRECIATIVO

El liderazgo apreciativo se centra en promover lo mejor de las personas, procesos, comunidades, organizaciones y situaciones.

Considerando a las organizaciones con actitud positiva, como oportunidades a descubrir y no como problemas a resolver

¿QUÉ CARACTERIZA A UN LÍDER APRECIATIVO?

Genera culturas en las cuales los miembros pueden:



- ✓ Explorar, experimentar, ampliar sus capacidades, improvisar y adelantarse a las necesidades.
- ✓ Imaginar nuevas posibilidades e ideas, nuevas maneras de mirar a las organizaciones.
- ✓ Pasar del problema a la oportunidad.
- ✓ Aceptar el caos y la incertidumbre.
- ✓ Descubrir los núcleos positivos, las fortalezas y las aspiraciones colectivas de los miembros mediante diálogos apreciativos
- ✓ Poner en debate modelos e intervenciones



CO- CONSTRUIR

Comprometerse para co-diseñar el futuro
Fomentar la confianza

El líder apreciativo desarrolla la capacidad de imaginar nuevas posibilidades y generar nuevas propuestas. Confiando en que los colaboradores asuman riesgos, sin temor a equivocarse.

Construye un liderazgo compartido en el cual se involucra con los demás para crear juntos el futuro. Reconoce las potencialidades de sus colaboradores y permite que el liderazgo circule en los equipos.

Promueve un modelo de liderazgo rotativo, desde las mejores versiones de cada colaborador para construir equipos cohesionados, creativos y con sentido de participación y pertenencia.



Identificar el problema	Apreciar lo más valioso de la organización
Analizar la causa raíz.	Imaginar ¿Cómo podría ser?
Búsqueda de soluciones y análisis.	Dialogar ¿Cómo debería ser?
Desarrollo de un plan de acción.	Innovar ¿Cómo será?

¿CÓMO POTENCIAR LA POSITIVIDAD PARA SER UN LÍDER APRECIATIVO?

- ✓ Crear un entorno de aprendizaje en las organizaciones.
- ✓ Apreciar y reconocer la habilidad, la competencia, el talento, la cualidad positiva de uno mismo y de los demás.
- ✓ Estimular el asombro, la curiosidad, el entusiasmo y la sorpresa.
- ✓ Darse cuenta de lo que facilita la acción hacia el logro de metas y objetivos colectivos.
- ✓ Acompañar a los colaboradores en el alto desempeño.
- ✓ Ayudar al equipo a seguir esforzándose, construir autoestima.
- ✓ Identificar lo importante, los sueños compartidos.
- ✓ Alentar proyectos que creen y aporten diferencias.
- ✓ Alentar el diálogo que fomente el sentimiento compartido.
- ✓ Transformar la conversación en una conversación de posibilidades.
- ✓ Crear un ambiente de innovación.
- ✓ Propiciar la participación y la cultura colaborativa.
- ✓ Demostrar intención y confianza.
- ✓ Promover y apoyar a la diversidad.
- ✓ Fomentar el crecimiento de todxs.
- ✓ Crear preguntas apreciativas, desde una mirada positiva, que abra nuevas conversaciones y posibilidades. Ej. En vez de decir “esto no funciona” preguntar: ¿Qué necesitaríamos para que funcionara? ¿Qué podríamos modificar?
- ✓ Iniciar reuniones de forma positiva.
- ✓ Mostrar avances y reconocer logros.

Las organizaciones existen porque quienes las integran tienen una mirada positiva compartida en relación a qué es su organización, cómo funcionará y en qué podrá convertirse. Los líderes apreciativos fortalecen los lazos y estimulan a sus equipos a expresar todos sus potenciales para ir juntos más allá de los problemas. Promueven conversaciones apreciativas enfocadas a descubrir lo mejor del hacer organizacional.



2- LIDERAZGO CREATIVO

Las organizaciones creativas son organizaciones que aprenden

Los contextos complejos y cambiantes en los cuales intervienen nuestras organizaciones, necesitan contar con líderes y equipos creativos, para generar una mayor cantidad de alternativas de intervención y desarrollo.

La creatividad no es un objetivo sino un proceso continuo, de exploración y búsqueda. El liderazgo creativo, consiste en la capacidad de percibir las cosas bajo nuevas perspectivas, animando a los colaboradores a ir más allá de lo conocido, para que cada persona pueda liberar todo su potencial.

El líder creativo expande y alienta la creatividad colectiva para hacer que las cosas sucedan y obtener resultados de maneras diferentes. Ir más allá de los límites para construir colectivamente organizaciones que están en permanente proceso de rediseño de sus estrategias y prácticas para innovar y crecer.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER CREATIVO?

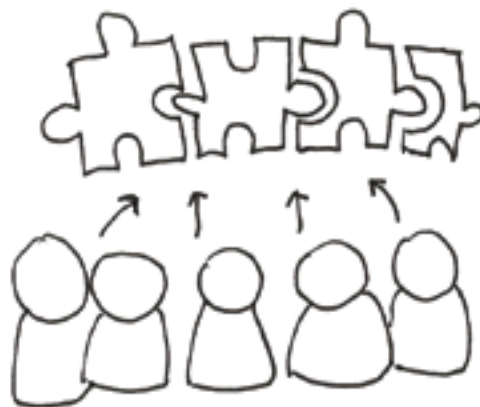


- ✓ Perciben con todos los sentidos, desarrollando la intuición y la colaboración para encontrar nuevas formas de llevar a cabo las tareas.
- ✓ Intervienen con flexibilidad para ver las situaciones y problemas desde distintas perspectivas o puntos de vista.
- ✓ Promueven la originalidad. A través de la creatividad buscan lo original e innovador.
- ✓ Buscan nuevas formas de realizar las cosas, y van más allá de los límites.
- ✓ Buscan nuevas alternativas para redefinir los problemas o situaciones,
- ✓ Hacen que los procesos interactivos sean espacios de experimentación y descubrimiento.
- ✓ Promueven el reconocimiento del error como espacio de aprendizaje.
- ✓ Cuestionan paradigmas y los sistemas de creencias.
- ✓ Los éxitos son del equipo.

EL LIDERAZGO CREATIVO SE APOYA EN LOS SIGUIENTES PILARES:

1. **Tener un propósito:** Necesitamos sentirnos parte de una visión colectiva. De un sueño colectivo
2. **Promover el desarrollo de pequeñas ideas:** Escuchar a todos los actores involucrados. Tener en cuenta sus sugerencias y necesidades. Las pequeñas ideas son el motor de la creatividad e innovación
3. **Rediseñar:** Buscar alternativas de manera colaborativa. Cuestionar los modelos de hacer, revisar la cultura organizacional
4. **Sorprender con lo obvio:** Aprovechar lo que tenemos disponible. Lo simple puede resultar sorprendente. No esperar las grandes revelaciones
5. **Promover el reconocimiento de la organización:** Asociar su imagen a sus metas y propósito.
6. **Generar conexión emocional con sus colaboradores y destinatarios:** Apelar a los sentidos. Conocer sus necesidades y sentimientos
7. **Inspirar a los colaboradores a ofrecer lo mejor que pueden dar**
8. **Facilitar aprendizajes:** Conceder autonomía y responsabilidad. Considerar al error parte del proceso creativo
9. **Crear ambientes de bienestar:** Generar culturas de bienestar y reconocimiento. Fomentar la confianza
10. **Actuar:** Concentrarse en lo importante y no en lo urgente. Pasar de las ideas a la acción

“El liderazgo creativo no es sobre líderes que se vuelven más creativos.
Es sobre individuos que fomentan la creatividad”



Para ser un líder creativo no es necesario tener la idea más disruptiva e innovadora, se trata de tener una nueva visión de la observación del contexto y la escucha activa y abierta a otras ideas de los colaboradores.

Las organizaciones necesitan reinventarse a sí mismas y los líderes creativos necesitan encontrar soluciones a nuevos desafíos. Contar con estrategias, metodologías y propuestas creativas y sostenibles para promover el cambio en sus organizaciones.

Una organización creativa es “aquella que es capaz de transformarse a sí misma y de favorecer la creatividad de sus miembros abriendo oportunidades que les permiten tomar iniciativas y poner en práctica sus talentos y habilidades”(Albarran).

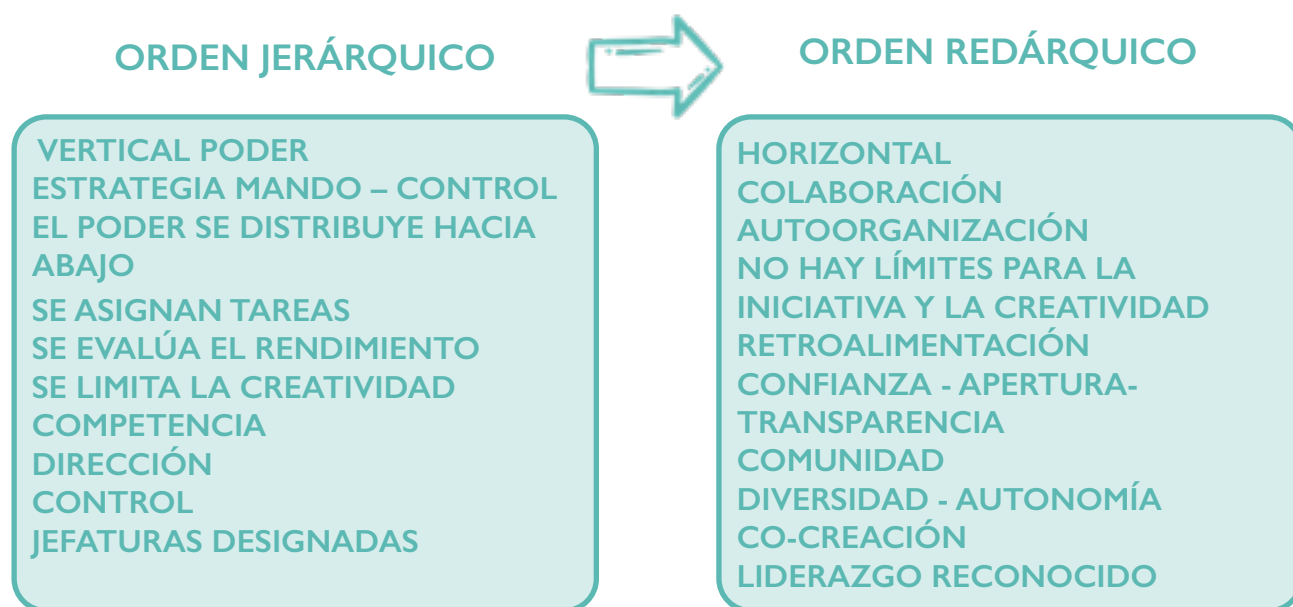
LIDERAZGO REDÁRQUICO

Redarquía es un concepto que proviene de la informática y refiere a las redes de colaboración, basadas en la interacción que múltiples usuarios mantienen entre sí, compartiendo conocimientos en relaciones de igualdad.

Este concepto fue adoptado para la gestión organizacional para dar respuesta a las nuevas necesidades de gestionar las organizaciones. De este modo se pasa del modelo de gestión jerárquica a la gestión redárquica.



El liderazgo redárquico puede definirse como un modelo emergente, colaborativo, que no está basado en el poder y la autoridad jerárquica formal, sino en la participación, colaboración, confianza y con el valor que le otorgan todos los integrantes de la organización.



El liderazgo basado en la Redarquía, promueve la colaboración de todas las personas a través de la inteligencia colectiva, sumando los aportes individuales para autoorganizarse alrededor de propósitos y objetivos comunes. Coordinar esfuerzos para mejorar las decisiones, encontrar soluciones creativas y potenciar los recursos disponibles.

Fomenta la participación, generando interacciones en igualdad, otorgando valor agregado a la organización. Al abordar los problemas de manera colaborativa, en la cual todos los integrantes son parte de la solución a los desafíos que se plantean, se generan estrategias propicias para dar respuesta a la gestión de equipos que cuentan con herramientas para gestionar en incertidumbre y complejidad a través de estructuras dinámicas y flexibles.

En el modelo redárquico el liderazgo es trabajo de todos, para explorar nuevas realidades y generar nuevas oportunidades.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN DE LOS LÍDERES REDÁRQUICOS?

COLABORACIÓN: es la forma más poderosa de crear valor en las organizaciones. Sentimientos de pertenencia, ser parte y formar parte.

AUTOGESTIÓN: gestionar los aportes de los colaboradores de manera autónoma y contar con la coordinación a través de la mutua adaptación. Ser partícipes en la toma de decisiones.

TRANSPARENCIA: en la información y en la gestión.

EMERGENCIA: las soluciones son el resultado de esfuerzos y aprendizajes colaborativos. Los cambios significativos emergen de modo horizontal.

COHERENCIA: identidad y valores que se sostienen frente al entorno.

PARTICIPACIÓN: compromiso con la acción colectiva.

APERTURA: estructuras abiertas capaces de autoorganizarse.

ADAPTABILIDAD: adaptarse continuamente a un entorno cambiante. Adaptarse a nuevas necesidades y desafíos.

LIBERTAD: cuanto mayor es el grado de libertad que otorga un líder a sus colaboradores, mayor es la estabilidad de la organización.

APRENDIZAJE: capacidad fundamental en las organizaciones. Fomentar las conversaciones apreciativas. Los líderes creativos promueven el aprendizaje continuo. Favorecer la búsqueda de experimentación de nuevas formas de intervención, modelos, paradigmas para abordar los retos futuros.



INTEGRANDO

Como comentamos al inicio, el líder efectivo será aquel que pueda contar con la mayor cantidad de recursos y estrategias para ser el vehículo para que las personas y las organizaciones se desarrollen y logren expandir su potencial. Las organizaciones “son su gente”.

Generar cultura organizacional centrada en las personas es el desafío para el cambio.

Los modelos de liderazgo presentados se complementan y articulan entre sí.

Liderar hacia la autonomía de los equipos y organizaciones es un proceso intencionado que requiere de compromiso, apertura y diálogo.

ACTIVIDADES SUGERIDAS



1- Construir un objeto tridimensional.

A partir de diferentes materiales (papeles, cartones, etc.) proponer la consigna grupal de construir un objeto. Ej. Una casa. Cada integrante (en caso de trabajar con un solo grupo) o cada grupo deberá construir una parte. Paredes, puerta, techo, etc. Dejar que los participantes se autogestionen. No dar modelos, ni más indicaciones.

Finalizada la actividad reflexionar colectivamente

- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Cómo se organizaron?
- ¿Cómo se repartieron los roles?
- ¿Qué estilo de coordinación desarrollaron?
- ¿Qué desafíos compartieron? ¿Cómo los solucionaron?
- ¿Qué descubrieron?
- ¿Cómo relacionan la actividad con los liderazgos en sus organizaciones?

Esta actividad podemos utilizarla para trabajar temas como liderazgo, comunicación, manejo de recursos, interacción y roles, abordaje de un proyecto entre otros.

2-Indagando ... Qué aspectos de los abordajes mencionados reconocen en su organización y en qué prácticas concretas los identifican.

Modelo	Prácticas
Liderazgo Apreciativo	
Liderazgo Creativo	
Liderazgo redárquico	

¿Identificar estas características nos permiten descubrir potencialidades y explorar qué otros recursos podríamos incorporar?



CAPÍTULO 4

HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN

Por Irene Kerner

“En cuánto nosotros logramos modificar la forma de percibir aquello que llamamos realidad, se modifica nuestra capacidad de acción y el mundo cambia”

(J.C.Rosman)



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones innovadoras necesitan herramientas que les permitan gestionar y gestionarse de manera creativa. Estar abiertas a estrategias que les permitan explorar, descubrir y aprender para rediseñar y potenciar prácticas.

Incorporar herramientas que nos permitan repensar y explorar nuestros propios modelos de “estar siendo” en la organización nos permitirá potenciar y resignificar las acciones. En la medida en que podamos indagar sobre nuestras prácticas e intervenciones podremos descubrir “cómo lo hacemos y cómo podríamos hacerlo”.

También es necesario contar con herramientas y estrategias que faciliten la gestión para promover la motivación, la participación, la búsqueda de nuevas oportunidades de interacción. El juego, es una poderosa herramienta que nos permite simular situaciones y experiencias a través de la exploración con diversos materiales y descubrir juntos nuevas estrategias de acción.

Propondremos también abordar la gestión organizacional desde un rol facilitador, como co-creadores de aprendizajes, abiertos a explorar y descubrir colaborativamente nuevas posibilidades de ser y hacer.

Presentaremos también la Facilitación visual como estrategia de comunicación participativa y herramienta de sistematización de experiencias.

LA GAMIFICACIÓN – EL JUEGO COMO HERRAMIENTA

El juego es una poderosa herramienta para aplicar a la gestión organizacional. Entrar en el mundo simbólico del “Como si...” nos facilita explorar desde otras miradas. Dejar fluir experiencias y apreciaciones sin censura, siendo menos racionales en nuestras respuestas permitiéndonos así descubrir juntos aquello que queremos trabajar.

El juego es una instancia seria de aprendizaje. Toda estrategia lúdica es tan sólo un medio, una excusa para explorar y develar modelos y posibilidades de nuestro hacer.



Jugamos con un propósito. Proponemos otras maneras no habituales de pensar, para transferir luego esos descubrimientos a nuestras prácticas.

Cuando utilizamos herramientas lúdicas, no se trata de jugar como diversión, sino de generar a través del juego los escenarios para explorar modelos, prácticas y trabajar con aquello que emerge, que descubrimos a través del hacer mientras realizamos la actividad lúdica.

Llamamos emergentes a las conversaciones, diálogos, temas, contenidos, emociones y descubrimientos que aparecen ligados a las dinámicas que vamos desarrollando. Estas conversaciones que se abren a través de las dinámicas que compartimos, nos ayudan a visualizar otras oportunidades

de ser y hacer. Podríamos decir que los emergentes son todas aquellas cosas que vamos reconociendo sobre nuestro hacer a medida que se desarrolla la actividad.

El juego promueve la participación activa, siendo la participación y el intercambio el centro del proceso de aprendizaje. Se trata de experiencias concretas que aportan un contexto significativo para comprender y aprender haciendo.

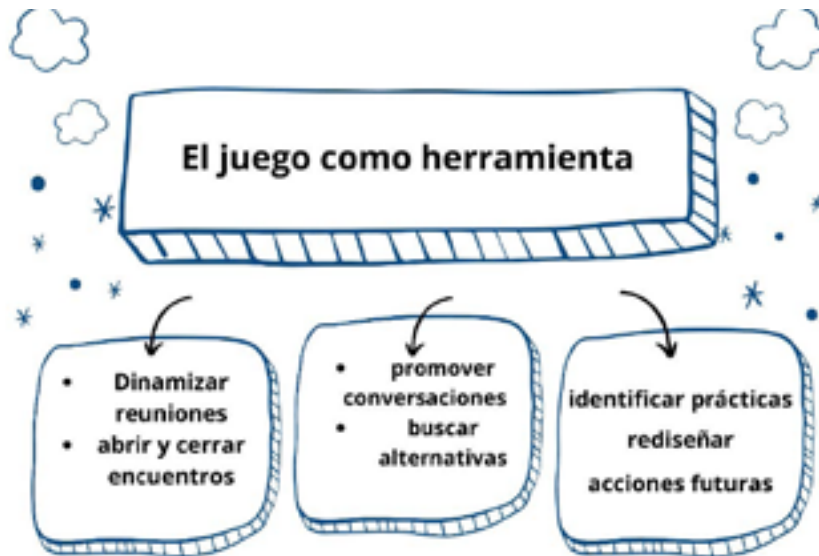
Las herramientas lúdicas ponen en acción la búsqueda colectiva de alternativas, el camino para llegar más allá de donde estamos y preguntarnos cómo lograrlo.

Cada propuesta nos permite simular situaciones, crear un lugar de ensayos, revisar paradigmas, modificar lo establecido para luego transferir esos descubrimientos a nuestras prácticas y contextos.

Incorporar herramientas lúdicas favorece el pensamiento asociativo, la creatividad e inteligencia colectiva, promoviendo organizaciones más flexibles, abiertas al cambio y que se animan a mirarse hacia adentro para desarticular lo que resulta mecánico y repetitivo de nuestro actuar y poner en acción nuevas estrategias.

GAMIFICACIÓN





- ✓ Las herramientas lúdicas facilitan la acción promoviendo:
- ✓ Abordaje colaborativo.
- ✓ Construir “con otros”.
- ✓ Sumar exploraciones y descubrimientos.
- ✓ Todos somos protagonistas del proceso.
- ✓ Todos los aportes son posibilidades a construir.
- ✓ Motivación.
- ✓ Gestión colectiva de experiencias.

¿CUÁLES SON LAS FASES DEL PROCESO LÚDICO?



1- Apertura: Esta primera fase estará diseñada por el facilitador de la actividad.

¿Qué tipo de experiencias queremos explorar?

¿Cuáles serán las consignas que guiarán la actividad?

¿En qué contexto tendrán lugar?

2- Exploración: (Juego propiamente dicho) En esta etapa el facilitador es un observador del desarrollo que realizan los participantes.

Probar.

Prototipar.

Investigar.

Provocar situaciones.

Establecer conexiones.

Desarrollar la imaginación.

¿Qué puedo hacer con esto?

3- Cierre: Todos participan en esta etapa. El facilitador va guiando los descubrimientos que comparten los participantes y suma también sus miradas.

¿Qué descubrimos?

¿Qué ideas surgen de la exploración?

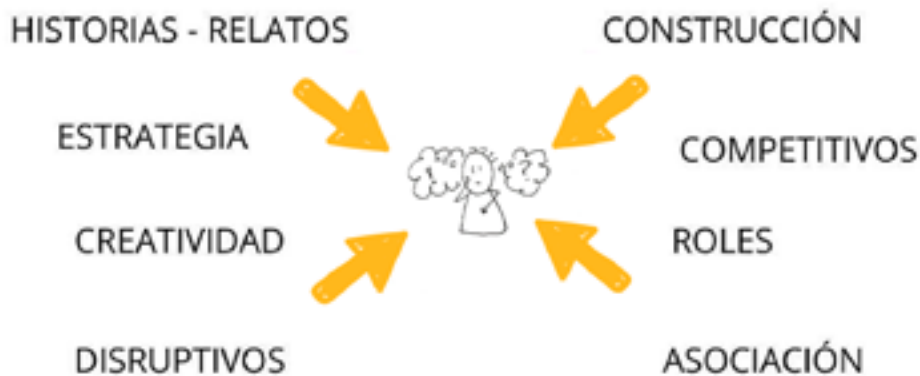
¿Cómo transferirlas a nuestras prácticas y modelos de hacer?

Seleccionar posibilidades y oportunidades

ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA MATERIALES Y ACTIVIDADES

A partir de materiales visuales - tarjetas, fotos, videos, etc .- materiales varios- materiales de desecho- objetos cotidianos- etc. podemos crear distintos tipos de actividades.

Las siguientes estrategias que describimos se combinan y articulan entre sí dando lugar a múltiples posibilidades.



HISTORIAS – RELATOS

Nuestras organizaciones están construidas con los relatos y las historias que compartimos y creamos juntos. Los materiales que elegimos serán disparadores de experiencias. Podemos contar con imágenes diferentes situaciones o contenidos que deseamos desarrollar. Relacionar con situaciones o imaginar futuro.

Ej. Contar con imágenes cómo vemos a nuestra organización. Con materiales varios construir un relato sobre un tema a trabajar ¿Qué podemos contar acerca de nuestra comunicación con estos objetos?

Relatar desafíos frente a una situación o contenido – ¿Cómo nos vemos en el futuro?

ESTRATEGIA

Ponen de manifiesto la elección de estrategias para lograr resultados. Confrontan los modelos conocidos con otras posibilidades. Nos permiten explorar más allá de lo evidente. Ponen en juego interacciones. Liderazgos –roles– toma de decisiones.

Ej. Resolver un laberinto. Juegos que requieran soluciones desafiantes. Ej. Mantener en equilibrio elementos sobre una tabla inestable.

CREATIVIDAD

Invitan a crear o recrear situaciones, propuestas, servicios, productos.

Qué podemos crear a partir de una consigna o materiales.

¿De cuántas otras maneras podemos hacerlo?

¿Cuánto nos animamos a ir más allá de lo conocido?

Ej. Crear un producto o servicio. Dada una imagen como disparador ¿qué podríamos crear?

Darle otros usos a elementos cotidianos.



DISRUPTIVOS

Proponen analogías, pensamiento asociativo.

Nos enfrentan con lo no esperado. Lo que está fuera de su lugar.

¿Cómo lo vivimos? ¿Qué nos pasa con la incertidumbre? ¿Qué puede tener que ver con aquello que estamos transitando? ¿A qué experiencias lo podemos transferir?

Ej. A partir de distintas imágenes que no encajan en lo esperado (Ej. bicicletas con ruedas triangulares) relacionarlas con situaciones o proyectos.

Crear imágenes disruptivas que hablan de nuestras prácticas o proyectos.

CONSTRUCCIÓN

Cualquier material sirve para realizar construcciones.

Maderas, palitos, papeles, materiales de desecho.

Podemos explorar manejo de recursos, estrategias, sustentabilidad, interacción, roles, alcance de acuerdo al objetivo.

Ej. Construir una torre bien alta sólo con papel.

Construir con materiales de desecho, con bloques de madera, etc.



COMPETITIVOS

Los juegos que incluyen la competencia indagan niveles de competencia y habilidades emocionales, recursos estratégicos, exigencia y rendimiento, valores.

Ej. Cualquier juego que ponga en competencia a dos o más equipos.

Ej. Construir la torre más alta sólo con papel.

Resolver una propuesta en el menor tiempo posible.

ROLES

Buscan explorar los roles que se ponen en acción y también cómo nos sentimos en determinados roles y situaciones.

Ej. Con imágenes de distintos roles, reales o fantásticos, ¿Cómo nos sentiríamos en ese rol? ¿Con cuál otro nos relacionaríamos? ¿Qué roles asumimos en el juego de construcción?

ASOCIACIÓN

Buscan generar asociaciones entre distintos elementos o situaciones a modo de simulación de prácticas y escenarios de intervención.

Ej. A partir de fotos asociar con temas que queremos indagar.

Construir objetos con materiales varios. ¿Qué tienen que ver con nuestros proyectos?



EL MODELO DE FACILITACIÓN

Proponemos la gestión organizacional a partir del modelo y rol del facilitador.

Implica ubicarnos en un espacio de co-aprendizaje y gestión colaborativa.

Estar abiertos a las posibles respuestas, habilitar a todos los actores que intervienen en el proceso, ser flexibles y promover la motivación y la participación activa.

Generar los escenarios para poder explorar y descubrir juntos nuestros potenciales para el logro de metas y objetivos.

Desde el rol de facilitadores trabajamos centrados en:

-  Construcción Colectiva
-  Participación
-  Somos parte del proceso
-  Trabajamos con los emergentes
-  Los destinatarios son los protagonistas del proceso
-  Partimos de la experiencia

El abordaje de la facilitación como modelo de gestión organizacional, promueve la gestión de experiencias de desarrollo. A través de propuestas dinámicas proponemos explorar desde la acción para luego reflexionar sobre lo vivido. El facilitador diseña las actividades, acompaña y guía el proceso.

Algunas preguntas que guían la reflexión:



- ¿Qué sucedió a partir de la actividad?
- ¿Qué pudieron observar?
- ¿Qué sintieron?
- ¿Qué les llamó la atención?
- ¿Cómo podemos relacionar lo observado con nuestras prácticas o modelos de acción?
- A partir de lo que experimentamos ¿Qué otras posibilidades, ideas, propuestas podemos desarrollar?
- ¿Cuáles son las fortalezas que identificamos?
- ¿Qué necesitaríamos para...
- ¿Qué otras conversaciones podemos habilitar?

FACILITACIÓN VISUAL COMO HERRAMIENTA DE ACCIÓN



La facilitación visual es una estrategia que combina imágenes y conceptos.



Las imágenes atraen: Cualquier evento que requiera comunicación, comprensión y/o aprendizaje puede beneficiarse de tener apoyo con la facilitación visual. Las imágenes representan lo que es importante para la gente que está involucrada, ellas despiertan la curiosidad, la participación, las conexiones y lo relevante emerge. Lo mismo sucede con el material visual que pre diseñamos para una intervención.

¿CUÁL ES EL LENGUAJE DE LA FACILITACIÓN VISUAL?



Los materiales visuales abren canales de comunicación, facilitando también la expresión más allá de la palabra, abriendo otros medios de interacción. Las imágenes simples pueden reemplazar la palabra en los contextos o escenarios en los que requerimos de otras estrategias. Estos materiales son portadores de voces y sentires, de experiencias y saberes.



Los diagramas visuales como por ejemplo láminas y murales, motivan el pensamiento en red y de esta manera contribuyen a la comprensión y sostenibilidad de los procesos y proyectos.



Las plantillas visuales son imágenes creadas para sistematizar y focalizar información y contenidos emergentes de la práctica. La imagen invita a completar los espacios sugeridos. Se produce así un material interactivo que estará a disposición poder ser reutilizado o resignificado al avanzar el proceso de trabajo.



INTEGRANDO...



Para el desarrollo de nuestra gestión y la facilitación de procesos de desarrollo en nuestras organizaciones necesitamos contar con herramientas y recursos que nos ofrezcan nuevas posibilidades de explorar y descubrir oportunidades. Promover y cocrear experiencias colaborativas.



ACTIVIDADES PROPUESTAS

1- Abrir- dinamizar y cerrar encuentros.

Seleccionar imágenes o fotografías que describan distintas situaciones y emociones.

Invitar a los asistentes a elegir una imagen y compartir a partir de ese disparador elegido.

Ejemplos:

Abrir: ¿Qué los trae hoy al encuentro?

¿Cómo se sienten?

Dinamizar: ¿Cómo relacionan esta imagen elegida con el tema o contenido que queremos trabajar?

¿Qué tiene que ver esta imagen con nosotros, con nuestra organización?

¿Cómo podríamos construir un relato compartido uniendo estas imágenes?

¿Cómo transferir lo descubierto a nuestras prácticas?

¿Qué otras historias se podrían contar?

Cierre: ¿Cómo nos vamos de este encuentro?

¿Qué fue lo que nos resultó más significativo?



2- Completar la siguiente plantilla visual.

¿Cuál es la propuesta de valor de nuestra organización?

Reflexionar en equipo acerca de la propuesta de valor que ofrece nuestra organización. Es decir aquello que nos diferencia de otras organizaciones y otorga valor a nuestra intervención ¿Cuál es ese valor (imagen del regalo)? ¿Qué podemos identificar en cada contenido de la plantilla?



INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos herramientas de diagnóstico y planificación participativa para la elaboración de proyectos sociales, aportando conocimientos útiles para abordar de manera colaborativa los problemas que atañen a una o varias comunidades, en diversos contextos latinoamericanos.

Reconociendo la ineludible multiplicidad de actores sociales que pueden favorecer u obstaculizar la transformación efectiva de la realidad, y que ante la complejidad se debe intervenir de manera corresponsable y en red, trabajaremos con tres preguntas guía: ¿qué es un diagnóstico situacional? ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional? y ¿cómo planificar de manera participativa la intervención a partir de un diagnóstico situacional?



Para responder a estas interrogantes desarrollaremos algunos conceptos centrales, los cuales ejemplificaremos con una problemática social muy recurrente en América Latina, a saber, el acceso al agua potable y cloacas.

DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD

En las organizaciones en que participamos, habitualmente tenemos muchos proyectos que queremos realizar para transformar la realidad de sus integrantes y de su entorno. Pero muchas veces no sabemos por dónde empezar. Los **diagnósticos situacionales** y la **planificación participativa** son buenas herramientas para encaminar la implementación de soluciones con resultados efectivos, de modo tal de alcanzar los cambios que queremos hacer.

En efecto, para poder elaborar objetivos y alternativas de intervención es preciso evaluar, es decir, desarrollar un diagnóstico, revisar las condiciones de posibilidad de una alternativa y valorar críticamente un diseño. También es preciso evaluar y monitorear la implementación y, por supuesto, los resultados y el alcance de los objetivos. Al mismo tiempo cuando evaluamos requerimos de una cierta programación de las actividades, de insertar dicha actividad en el momento oportuno de acuerdo con lo planificado y de procesos de gestión que viabilicen la evaluación. Por lo tanto, la **planificación** y la **evaluación** son “dos caras de una misma moneda” que configuran y fortalecen la gestión de los proyectos sociales.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Si vamos a su sentido etimológico, “diagnóstico” es una palabra compuesta que proviene del griego y se puede desglosar del siguiente modo: día (que puede traducirse como “a través de”), gnosis (es decir el “conocimiento”) y tikos (lo “relativo a”). Así podemos definir el diagnóstico como un proceso de discernimiento a través del cual puedo conocer o reconocer a una persona, una comunidad, un proyecto, un problema social.



Un diagnóstico situacional es aquel que considera que tras los problemas sociales existen actores que interpretan los mismos desde una posición determinada por sus intereses, sus valores y sus recursos, y también asume que los actores planifican e inciden en la modificación de la realidad de manera no predecible. Por ello, no es posible explicar exhaustivamente la realidad, ni conocerla sin tener que lidiar con cierta incertidumbre. En esta línea de pensamiento, el diagnóstico es situacional, es decir, mediado por la situación.

Este tipo de diagnóstico es contemplativo de las circunstancias, consciente de la subjetividad de los actores sociales y de su libertad para comportarse más allá de lo predecible. Sin amputar la complejidad, realiza una selección razonable de lo más relevante, considerando la creatividad, visiones e intereses cambiantes de los actores sociales. Busca reducir la incertidumbre a través de la **planificación estratégica**, que permite prever los posibles cambios de los actores involucrados en una problemática social. Esta previsión que permite el diagnóstico situacional se elabora mediante metodologías cuantitativas y cualitativas, se fundamenta en evidencia empírica y está sujeta a los permanentes movimientos “de timón” que se requieran en medio de un contexto siempre variable.

Para realizar un diagnóstico situacional contamos con dos herramientas: el análisis de actores y el análisis de problemas.

A- ANÁLISIS DE ACTORES

En el momento en que una comunidad plantea y visibiliza un problema social, se despliegan también los intereses, los valores y las visiones de la realidad que tienen los actores involucrados. Si reconocemos esta situación, requerimos realizar un análisis de los actores que se ven afectados en mayor o menor medida ante el problema social, o bien de aquellos que se podrían ver afectados de manera positiva o negativa ante cualquier intervención pública que lo atienda. De esta manera, logramos una representación del problema social ligada a la visión de los actores involucrados.

Por actores sociales comprendemos:

Todo sujeto individual o colectivo cuya identidad le permite reconocerse como colectividad o como parte de ella, y con capacidad de acción estratégica; esto es, con capacidad de identificar / definir sus intereses y traducirlos en objetivos, diseñar un curso de acción (estrategia) para alcanzarlos y relativa autonomía (recursos y capacidades) para implementar ese curso de acción (Acuña, 2013: 36)

Para identificar los diferentes actores involucrados en una problemática social y la representación que tienen de ésta, podemos utilizar la técnica participativa de mapeo de actores. La identificación de los actores involucrados en una problemática social es sumamente productiva para la realización de un diagnóstico situacional participativo, es decir, donde la definición y abordaje del problema que se pretende solucionar se realiza de manera colectiva.

ACTIVIDAD PARA UN MAPEO DE ACTORES PARTICIPATIVOS

- Premisas para la aplicación.¹

Un grupo de miembros de una comunidad decide realizar un diagnóstico situacional para definir y abordar una problemática que está afectando a diferentes barrios de la zona: el acceso al agua potable y cloacas. Para ello, deciden utilizar una técnica participativa de mapeo de actores, la cual implica:

- Identificar los distintos actores interesados en la intervención o que pueden ser afectados positiva o negativamente por el abordaje del acceso al agua potable y cloacas. Tener en cuenta que deben participar actores estatales, del mundo de la producción, de diversas organizaciones de la comunidad y de la ciudadanía que pudieran estar interesadas o bien tengan algún nivel de protagonismo en la comunidad.
- Caracterizar a los actores interesados: nombre como actor colectivo, su tipo de organización, a qué se dedica, cómo se vincula con la temática a abordar, qué recursos puede aportar, cuáles son sus intereses y con quiénes articula.
- Realizar una invitación para participar en un taller de diagnóstico sobre el tema social que está afectando a la comunidad (luego se definirá como problema a abordar a partir del resultado del taller).



Para el desarrollo del taller:

- Se deberán conformar grupos pequeños (de seis a 10 integrantes).
- Cada grupo tendrá que dibujar un mapa basándose en su propia percepción de la comunidad. Deberán incorporar en dicho mapa todo lo que pueda describir el problema de la carencia en el acceso al agua potable y cloacas que está afectando a la comunidad y por el cual se reunieron. Los diversos mapas pueden brindar una enorme cantidad de información.

Una vez finalizada la actividad por grupos, se realiza un plenario considerando los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las diferencias entre los mapas?
- ¿Por qué podrían ser importantes estas diferencias?
- ¿Cuáles son las similitudes entre los mapas?
- ¿Qué aspectos importantes de la comunidad revelan estas similitudes?
- ¿Cómo se describe el tema social a abordar? ¿Qué características emergen?
- ¿Cómo se puede redactar el tema como problema social a abordar?
- ¿Indican los mapas algún proyecto o actividad específica que pudiera abordar el problema social identificado?

Del taller emergerán diversos mapas de lectura de la problemática, surgirán distintas visiones que no siempre

¹ Adaptado de Rotary Distrito 2201 (2020: 18) <https://rotary2201.org/download/recursos-para-evaluar-las-necesidades-de-la-comunidad/>
Consultada el 15 de junio de 2021.

son posibles de articular y se explicitarán necesidades diversas según la geografía y las características de cada comunidad, así como de los distintos intereses y valores que los actores ponen en juego.

Por ello, al finalizar el taller se requerirá que se les pida a los participantes que se ofrezcan como voluntarios para integrar un comité más reducido que analice con más detalle los mapas e identifique con claridad el problema social, sus causas y consecuencias. Para ello, nos es útil la segunda herramienta mencionada, el análisis de problemas.

B- ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Cuando una organización social plantea una intervención, asume una determinada representación del problema que quiere resolver. Pero dicha representación no debe desconocer las distancias con otras formas de explicar la realidad que pueden existir e incidir en el desarrollo de las alternativas de acción y transformación. Por lo tanto, entendemos que el análisis de actores está íntimamente ligado al análisis de problemas.

Pero no basta con conocer la representación (forma de explicar el problema) que los actores tienen, es preciso avanzar en la definición del problema a enfrentar y describir sus causas y sus consecuencias (o efectos) para poder buscar luego soluciones posibles. En esta línea, presentamos como técnica para el análisis, la construcción participativa de un árbol de problemas.

ACTIVIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Premisas para la aplicación

Una vez conformado el comité reducido de actores que participaron del taller de mapeo de actores participativo, convocamos a una nueva reunión para identificar el problema que está afectando a la comunidad, sus causas y consecuencias.

En la reunión se propone el siguiente trabajo:

- Identificar una situación inicial (situación-problema) donde una parte de la población no logra desarrollarse o manifiesta una determinada afectación social.
- Identificar la situación deseada hacia la cual se pretende llegar (la contracara de la situación-problema).
- Consensuar una respuesta posible a las preguntas: ¿cuál es el problema? ¿Cuáles son sus causas y consecuencias?



A partir de ello se construye el “árbol de problemas”, donde:

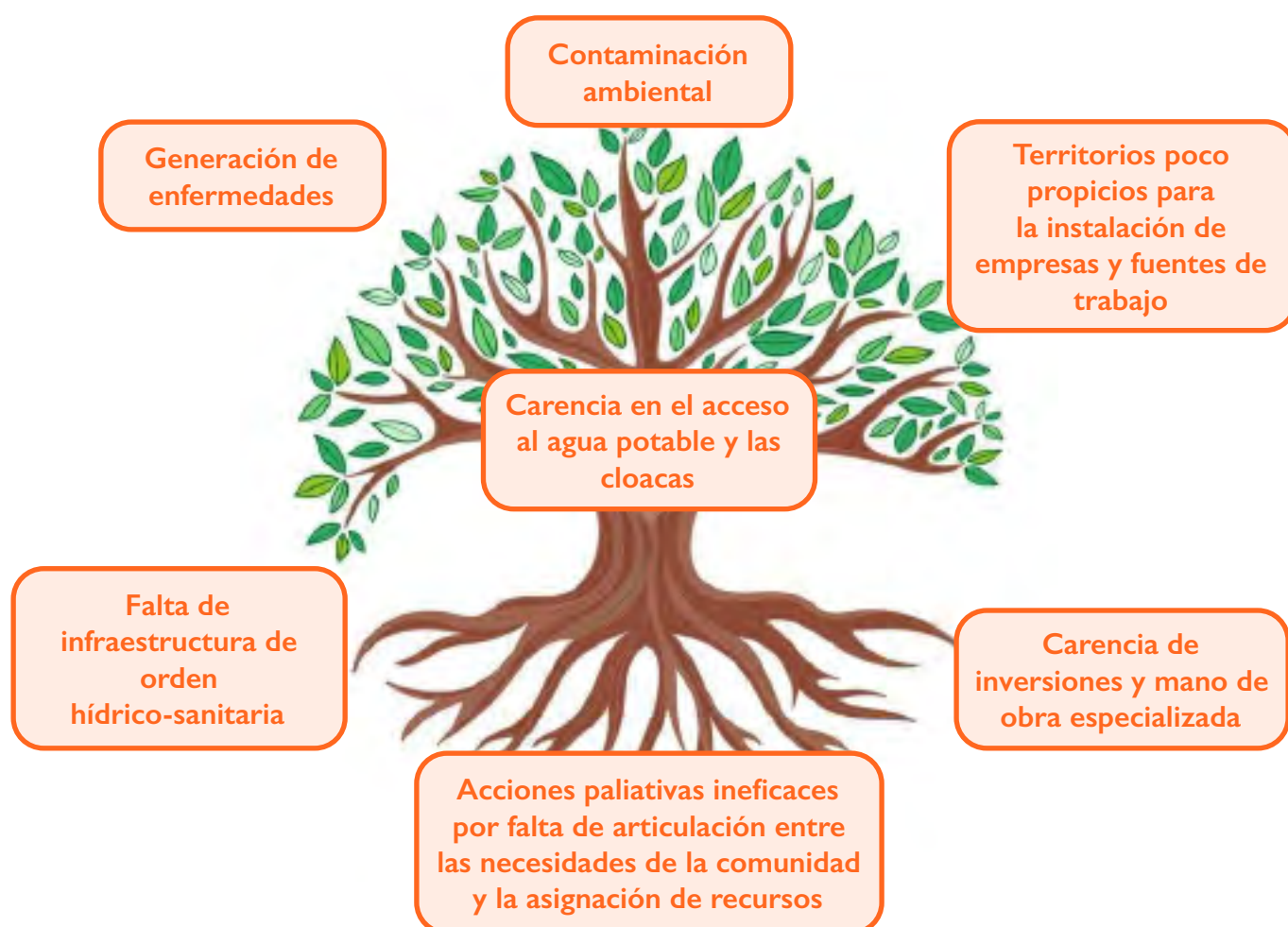
- El tronco del árbol es el problema central, formulado como una situación negativa que debe ser revertida.



- Es preciso no confundir el problema con la falta de solución (autojustificación de un proyecto).
- Se recomienda escribir frases a modo de “lluvia de ideas” que describan la situación problema partiendo del análisis realizado en el mapeo de actores.
- Se busca determinar entre las distintas frases expuestas por los actores, las relaciones de causa, que son las raíces del árbol, y efecto, que es la copa del árbol y sus diferentes ramas.

EJEMPLO²:

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia a partir de la información oficial del Plan Agua y Cloacas + Trabajo.

² En un desarrollo más amplio deberían incluirse no solamente las tres causas presentadas sino también las más estructurales. Para el propósito pedagógico que buscamos con este capítulo sólo presentamos este ejemplo.

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

A partir del análisis de actores y el análisis de problemas, la planificación participativa de un proyecto social requiere avanzar en la construcción de soluciones posibles (objetivos) y la selección de alternativas de intervención. Para ello, podemos usar dos técnicas: el análisis de objetivos y el análisis de soluciones.

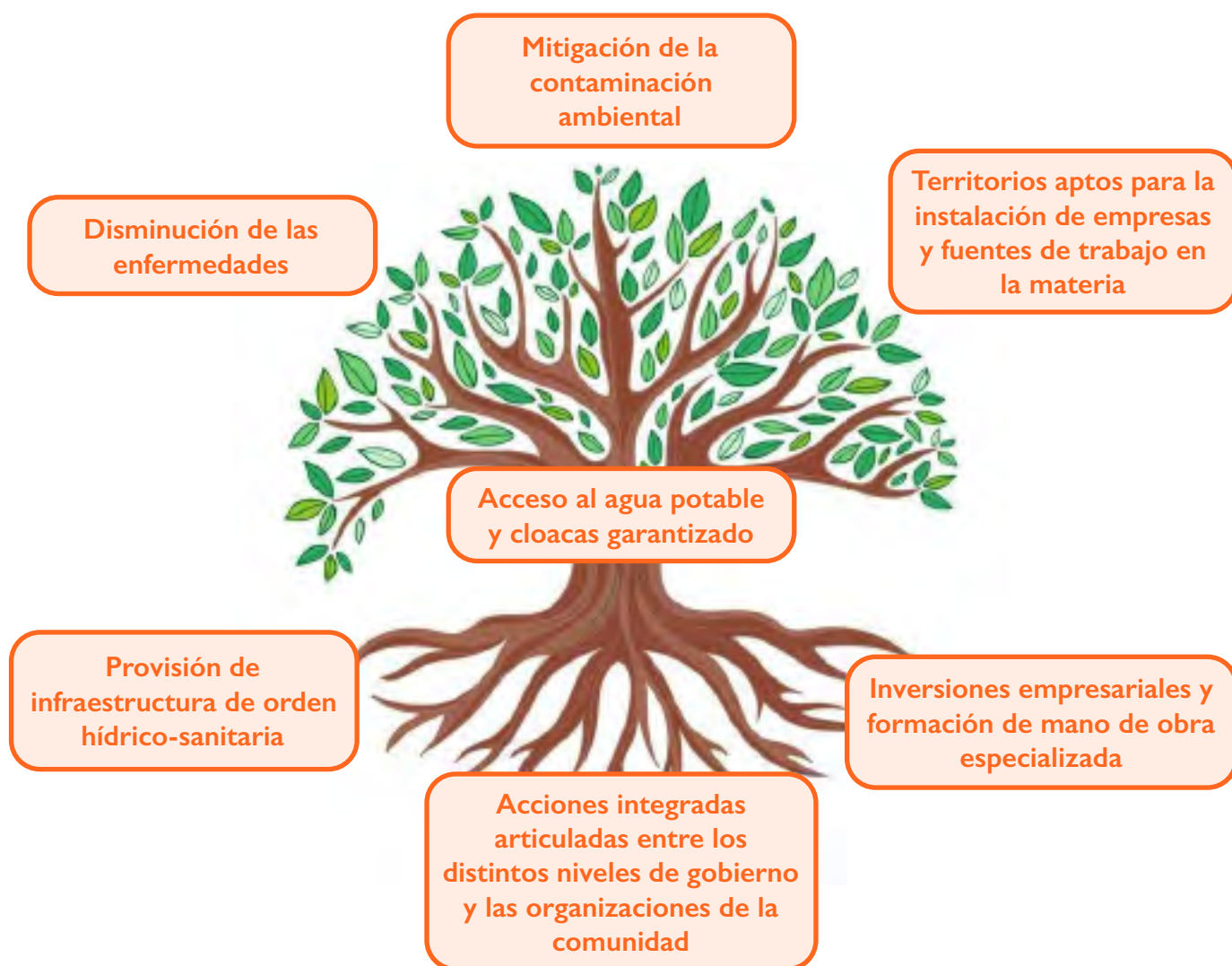


C- ANÁLISIS DE OBJETIVOS (O SOLUCIONES)

Este análisis se sirve de la técnica del árbol pasando a positivo lo que en términos de carencia (negatividad) se identificó como problema. En este árbol tenemos un objetivo central (tronco), medios que lo posibilitan (raíces) y fines (efectos del objetivo central).

EJEMPLO

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia a partir de la información oficial del Plan Agua y Cloacas + Trabajo.

D- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS



El diagnóstico situacional nos ha ofrecido una pluralidad de representaciones de la realidad y de allí se parte para configurar el árbol de problemas y luego el de soluciones posibles. Ahora es preciso identificar alternativas de intervención, las cuales son propuestas de acción que plantean cómo revertir o mitigar un problema social. Si se pretende resolver integralmente dicho problema habrá que actuar sobre los factores causales.

Para decidir qué caminos de acción son más convenientes para solucionar el problema, debemos tomar en cuenta la viabilidad (que no haya fuertes impedimentos políticos), la factibilidad (que estén los recursos disponibles) y la sustentabilidad (que la acción se pueda sostener en el tiempo para resolver o mitigar el problema) (Lischinsky, 2008).

- Premisas para la aplicación:

Para que una alternativa sea “alternativa”, valga la redundancia, deben existir otras. Por ello, el análisis de alternativas implica la búsqueda sistemática de distintas soluciones a un problema. Algunos consejos a tener en cuenta:

- Las alternativas se desprenden del árbol de objetivos.
- Se requiere analizar si es posible abordar todos los medios, una combinación de ellos o solo uno.
- Se analiza por cada alternativa su viabilidad, factibilidad y sustentabilidad y se las compara entre sí para elegir la más propicia.

Es conveniente que se realice un nuevo taller, esta vez no sólo con el comité reducido sino con todos los actores que participaron en el mapeo, donde se presentan los resultados del análisis de problemas, objetivos y alternativas, escuchando a modo de consulta su opinión al respecto. Luego de este análisis, el comité reducido toma la decisión de implementación de una o varias determinadas alternativas. Las conclusiones del análisis de alternativas se pueden plasmar en el siguiente cuadro:



ALTERNATIVA	VIAVILIDAD	FACTIBILIDAD	SUSTENTABILIDAD	CONCLUSIÓN
Plan de inversión e instalación de infraestructura a partir de la articulación entre distintos niveles de gobierno y cooperativas de trabajo.	Es viable dado el interés de los múltiples actores intervinientes. Aunque no resulta sencillo establecer las articulaciones y que serán necesarias diversas instancias de negociación.	Requiere de una alta inversión, aunque al ser una articulación intersectorial e interjurisdiccional hay recursos que se comparten y se potencian.	La articulación, el presupuesto asignado y la necesidad no sólo del derecho al agua sino también al trabajo hará de este proyecto algo sustentable a través del tiempo.	Esta es la alternativa recomendada dado el análisis establecido.
Plan de inversión en infraestructura realizado en articulación con los gobiernos locales y el sector privado.	La articulación es posible, sin embargo, las empresas buscarán contratar personas capacitadas con ciertas exigencias no compatibles con el perfil de los y las cooperativistas.	En general en la contratación de empresas se producen mayores gastos por los requerimientos del sector privado y los procesos burocráticos.	La sustentabilidad depende del desembolso a tiempo de parte del Estado para con el sector privado.	No se recomienda sino como segunda opción.
Plan de inversión municipal con asistencia técnica del gobierno nacional y conformación de cooperativas de trabajo.	Sin la inversión del Gobierno Nacional será difícil poder garantizar la participación de los municipios.	Los recursos de los municipios son muy escasos para afrontar obras de tal magnitud.	Se corre el riesgo de iniciar obras que queden sin terminar debido a la falta de presupuesto propio de los municipios.	No se recomienda.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información oficial del Plan Agua y Cloacas + Trabajo.

ACTIVIDAD PARA LA REVISIÓN DE CONTENIDOS

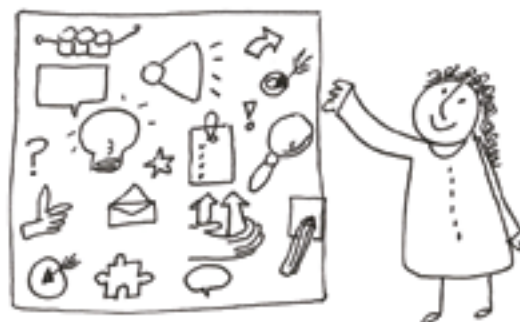


A partir de la lectura de todo el material del capítulo “Diagnósticos y planificación participativa”, se les propone abordar un problema social que atañe a su organización (o al conjunto de organizaciones de las que forman parte) y realizar un diagnóstico situacional (análisis de actores y de problemas) y un proceso de planificación y diseño participativo (análisis de objetivos y de alternativas). Les recomendamos realizar esta actividad como ejercicio didáctico de aprendizaje con un grupo reducido de personas a fin de ganar experiencia y fortalecer la capacidad de análisis y planificación.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo está dedicado a otorgar herramientas para el diseño y gestión de proyectos sociales, que puedan ser utilizadas en diversos contextos latinoamericanos en pos de generar diseños robustos a la vez que flexibles y adaptables a las distintas situaciones territoriales.

Para ello, trabajaremos con tres preguntas guía, a saber: ¿cómo diseñar un proyecto social? ¿qué es y cómo se construye la matriz del marco lógico? ¿qué importancia tiene la implementación y cómo se la puede analizar? y ¿qué importancia tiene la evaluación participativa de los proyectos sociales?



Para responder a estas preguntas desarrollaremos algunos conceptos y ejemplificaremos con el problema del acceso al agua potable y cloacas.

¿CÓMO DISEÑAR UN PROYECTO SOCIAL?

Para elaborar un proyecto social, sin duda tenemos que tener en cuenta un diagnóstico de la situación que queremos resolver y una planificación de cómo queremos alcanzar nuestros objetivos (para estos temas puedes ir al capítulo x de este manual). Pero también es necesario darle una estructura específica que nos permita, por ejemplo, conseguir recursos para realizar nuestro proyecto social.

Para ello, les presentamos una guía de 10 pasos (flexibles) para la escritura de un proyecto¹ (Ander Egg y Aguilar, 2000)² que permite:

- Concretar y precisar lo que se quiere realizar,
- Instrumentar de manera efectiva las decisiones tomadas,
- Construir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados y
- Establecer criterios que ayuden a valorar de forma sistemática lo realizado.

10 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO:

1. **Denominación:** En este primer punto se presentan el nombre del proyecto, el cual tiene que estar en estrecho vínculo con el problema a abordar, una breve introducción y se especifica el actor que implementará el proyecto y sus posibles financiadores.

¹ Para profundizar esta guía ofrecemos una clase que explica cada punto: <https://www.youtube.com/watch?v=G0mDFZc1848&t=10s>

² Otra metodología que también está esquematizada con pasos a seguir es la que propone Matus en: Matus C. (2007). MAPP Método Altadir de Planificación Popular. Buenos Aires. Lugar Editorial.



Ejemplo:

Problema que se quiere resolver: acceso al agua potable y cloacas.

Título: Cooperativas de trabajo para la instalación de agua potable y cloacas del Barrio xx, de la Ciudad de nnnn en el país y.

Introducción:

El problema del acceso al agua potable y las cloacas requiere una resolución colaborativa entre los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial o departamental y local) y con las organizaciones de la comunidad que conocen el territorio. Dicha resolución se nutre de una doble respuesta a dos necesidades: por un lado la de contar con mano de obra especializada por parte de las empresas o quienes financian y por el otro la de conseguir trabajo genuino por parte de ciudadanos y ciudadanas desocupadas. En este sentido, la conformación de Cooperativas de Trabajo para abordar la problemática emerge como una respuesta acertada.

2. **Naturaleza:** En este punto se incluye la fundamentación del proyecto (el por qué se va a realizar), los objetivos principales, la localización, los destinatarios y las destinatarias, el marco institucional y los principales productos.

Ejemplo:

Fundamentación: se describen las posibles causas y las consecuencias para la población de la carencia de acceso al agua potable y cloacas (ver capítulo x de este manual). Se justifica la propuesta de la creación de Cooperativas de Trabajo para solucionar el problema.

Objetivos: dotar de agua potable a hogares que carecen de ella, en zonas de pobreza, generando inversiones y fuentes de trabajo para tal fin.

Localización: áreas castigadas por la carencia de acceso al agua potable y cloacas.

Destinatarios/as: habitantes que se beneficiarán con el proyecto y quienes específicamente se capacitarán para la implementación del mismo.

Marco institucional: normativa y la estructura organizativa necesaria para realizar el proyecto.

Productos: bienes y servicios que proveerá el proyecto. Cooperativas de Trabajo creadas, integrantes de las Cooperativas capacitados como mano de obra especializada, red de acceso al agua potable instalada, red cloacal realizada.

3. **Proceso operativo:** Este proceso responde a la pregunta de cómo se hará efectivo el proyecto, es decir, qué se debe hacer para transformar los insumos en productos o lo que se conoce también como “modelo lógico”:

MODELO LÓGICO



Fuente: Elaboración propia

- 4. Métodos y procedimientos:** En este punto se especifican los procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades (se suele elaborar un manual de procedimientos), las tecnologías apropiadas (sistemas de información y comunicación), las estrategias para la información y la participación de los actores (tales como reuniones específicas, difusión en la página web, talleres y foros más amplios donde se incluyen a los destinatarios y las destinatarias).
- 5. Cronograma:** Este instrumento nos permite ordenar las actividades temporalmente. El modelo más conocido es el diagrama de Gantt, el cual enumera las actividades del proyecto y señala en qué período temporal se va a llevar a cabo. Presentamos a continuación un ejemplo (sólo se incluyen algunas actividades).

ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1 - Constituir las Cooperativas de Trabajo				
2 - Capacitar a los integrantes de las Cooperativas				
3 - Firmar convenios de colaboración entre los distintos niveles de gobierno y las Cooperativas de Trabajo				
4 - Organizar la logística para la realización de las redes de agua potable y cloacal				

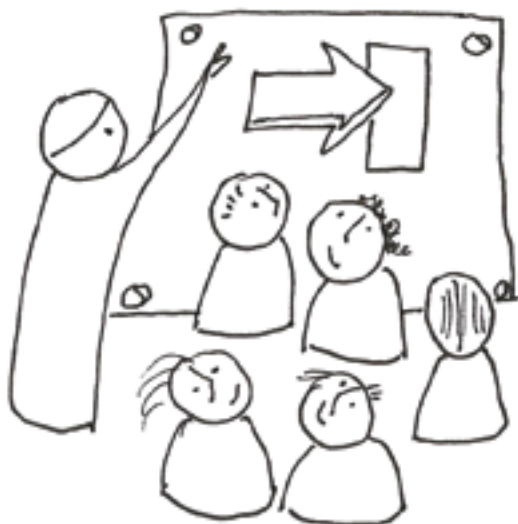
- 6. Determinación de recursos por actividad:** Es preciso considerar los recursos necesarios para la implementación del proyecto social. En este sentido, podemos clasificar los recursos en tres grandes grupos:

- Humanos: Servicios y diversas actividades laborales realizadas por personas.
- Materiales: Herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Financieros: son aquellos concebidos en términos de dinero disponible (subsídios, créditos, becas, viáticos, etc.) o bien dinero que está en cajas chicas.



A continuación ofrecemos una matriz que puede ayudar a completar este punto:

ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
1 - Constituir las Cooperativas de Trabajo	Responsables locales encargados de la convocatoria y la constitución	Espacios físicos para reuniones de trabajo	-----
2 - Capacitar a los integrantes de las Cooperativas	Docentes	Espacios físicos para reuniones de capacitación. Materiales didácticos.	-----
3 - Firmar convenios de colaboración entre los distintos niveles de gobierno y las Cooperativas de Trabajo	Personal administrativo	Materiales destinados a la capacitación y a la realización de obras	Subsidios específicos especificados en los convenios
4 - Organizar la logística para la realización de las redes de agua potable y cloacal	Personal administrativo. Contrataciones específicas para adquisición de insumos y traslados	-----	Gastos de caja que sean necesarios para el traslado y la compra directa



7. Presupuesto: cuantifica el valor monetario de los recursos a utilizar. En una matriz específica se debe discriminar cuáles son los recursos (concepto), cómo se miden (unidad), cuánto cuesta la unidad (costo unitario), qué cantidad de unidades se necesitan y cuál es el costo total por concepto. Para ello ofrecemos la siguiente matriz de guía.

CATEGORÍA	CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL MENSUAL
RECURSOS HUMANOS	Director local	Mes de trabajo	\$150.000	1 x 12 meses	\$1.800.000
	Personal administrativo (full time)	Mes de trabajo	\$60.000	2 x 12 meses	\$1.440.000
	Docentes (part time)	Mes de trabajo	\$35.000	2 x 3 meses	\$168.000
RECURSOS MATERIALES	Alquiler de espacios físicos para reuniones	Mes de alquiler	\$30.000	2 x 12 meses	\$720.000
	Materiales didácticos	Kit de útiles	\$60.000	1	\$60.000
	Materiales para la construcción de la red de agua potable (caños)	Metros	\$12.000	25	\$300.000
	Materiales para la construcción de la red cloacal (Tubo PVC)	Metros	\$9500 (160mm x 6 metros)	20	\$190.000
RECURSOS	Subsidios para el desarrollo de las Cooperativas de Trabajo	Proyectos por Cooperativa	\$100.000 x cooperativa	5	\$500.000
	Movilidad y viáticos	Pasajes	\$2000	15	\$30.000
TOTAL:					\$5.208.000 ³

8. Estructura organizativa: Se deben especificar las jerarquías, los roles y las responsabilidades de todo el equipo que trabajará en el proyecto. Fundamentalmente la estructura organizativa se juega en el organigrama, es decir la figura institucional que define los niveles de autoridad, las áreas y las funciones principales. El estilo de organigrama podrá ser más vertical o más horizontal de acuerdo a las características propias de las organizaciones sociales y el marco institucional bajo el que se inscriba el proyecto.

9. Indicadores evaluativos: En la elaboración de un proyecto es indispensable contar con indicadores para evaluar sus resultados una vez que lo implementamos. Se trata de instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia los objetivos propuestos. Sirven para mostrar el progreso de una actividad, la obtención de los productos y el logro de los objetivos. Ejemplo: Cantidad de Cooperativas de



³ Este ejemplo no es exhaustivo, un presupuesto real deberá incluir más gastos específicos.

Trabajo Inscriptas, Cantidad de integrantes capacitados, Valoración de la capacitación recibida, entre otros.

10. Factores externos: Son aquellos aspectos que no puedo controlar. Es importante considerar cuales son los factores externos para poder preverlos. Básicamente hay dos tipos: supuestos (pre-requisitos para el logro de los objetivos) o riesgos (obstáculos que deberían contemplarse). Ejemplo: Disposición por parte de los gobiernos locales para la firma y ejecución de los convenios (como supuesto). Atraso en el arribo de las partidas presupuestarias (como riesgo).



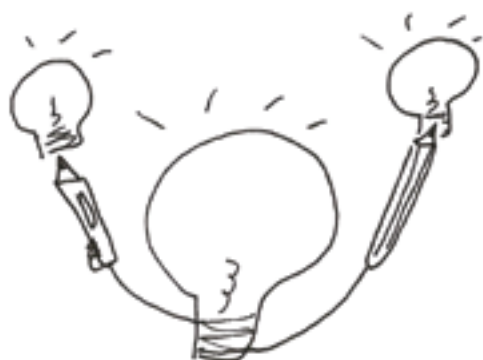
¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONSTRUYE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO?

La matriz de marco lógico es una de las herramientas más efectivas para la planificación y permite considerar de manera ordenada y esquemática muchos de los pasos presentados en el punto anterior. Busca resolver tres tipos de problemas comunes a la hora de elaborar un proyecto (Aldunate y Córdoba, 2011):

- La existencia de múltiples objetivos en un programa o proyecto y la inclusión en ellos de actividades no conducentes al logro de éstos.
- Fracasos en la ejecución de estos proyectos y programas por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

En este sentido, la matriz del marco lógico permite:

- Generar un lenguaje común facilitando la comunicación y evitando ambigüedades.
- Focalizar la atención sobre la gestión del programa.
- Alcanzar acuerdos precisos sobre los objetivos, las metas, la coordinación y la dirección del programa.
- Sentar las bases para evaluar la implementación así como también los efectos e impactos.



La matriz cuenta con 4 columnas: el resumen narrativo (que contiene los objetivos, productos y actividades), los indicadores verificables objetivamente (que me permiten establecer un seguimiento de los objetivos y del desarrollo de un proyecto), los medios de verificación (las fuentes de información de donde obtengo datos que refieren a los indicadores) y los factores externos (supuestos o riesgos).

La primera columna se divide en 4 filas:

- **Fin:** indica los efectos o impactos de más largo plazo a los que el proyecto puede contribuir.
- **Propósito:** es aquel estado de situación que se logrará cuando el proyecto haya sido ejecutado.
- **Productos o Componentes:** son los bienes y servicios que entrega el proyecto a lo largo de su ejecución.
- **Actividades:** son las acciones requeridas para producir o hacer posible la entrega de los productos del proyecto.

A continuación presentamos el modelo de la matriz completa⁴:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS (Supuestos o riesgos)
Fin: Universalizar los servicios de agua potable y cloacas, eliminando las enfermedades de orden hídrico sanitarias y generando puestos de trabajo genuinos.	Porcentaje de ampliación de la red de agua potable y cloacal. Cantidad de puestos de trabajo generados.	Sistemas de información Nacional sobre el acceso al agua potable y generación de puestos de trabajo.	
Propósito: Cobertura del servicio básico de agua potable y cloacas alcanzada en las áreas identificadas como carentes de estos servicios.	Cantidad de municipios con red de agua potable y cloacal con esquemas completos.	Registros de la entidad nacional que ejecuta el programa.	Disposición por parte de los gobiernos locales para la firma y ejecución de los convenios.
Productos o Componentes: 1- Formación de mano de obra especializada; 2- Articulaciones con municipios y organizaciones de la comunidad; 3- Provisión de infraestructura específica).	1- Cantidad de Cooperativistas capacitados. 2- Cantidad de convenios firmados. 3- Cantidad de insumos adquiridos y utilizados.	Registros de la entidad nacional que ejecuta el programa.	Adquisición de conocimientos en un lapso de tiempo breve para poder llevar a cabo la implementación del programa.
Actividades: Realizar reuniones de trabajo y establecimiento de acuerdos entre la compañía de provisión de Agua potable y el gobierno local; Promover y concretar cooperativas de trabajo específicas; Capacitar con el oficio de sanitaristas a los y las cooperativistas; Realizar las licitaciones de compra de materiales específicos).	Cantidad de reuniones. Cantidad de acuerdos generados. Cantidad de cooperativas inscriptas. Cantidad de licitaciones. % de ejecución presupuestaria. Valoración de la capacitación recibida.	Registros de la entidad nacional que ejecuta el programa. Encuesta.	Disposición por parte de los desocupados y desocupadas para formarse y participar en el programa. Reconocimiento de las Cooperativas de Trabajo en tiempo y forma.

4 Para profundizar en su desarrollo ver: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211_es.pdf Consultada el 27 de junio de 2021. Aldunate y Córdoba (2011).

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA IMPLEMENTACIÓN Y CÓMO SE LA PUEDE ANALIZAR? EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROYECTOS SOCIALES.



Un proyecto bien elaborado no es, sin más, garantía de éxito en su aplicación; debe implementarse y ejecutarse empleando una estrategia adecuada. De hecho, la implementación, es la instancia donde lo que se escribió en un papel, lo que se acordó con los actores y todo el trabajo de planificación previa es puesto a prueba. La práctica cotidiana es la que marca el pulso, y aun el más perfecto de los proyectos escritos deberá atravesar avatares y dificultades (previstas y no previstas).

Para ver cómo vamos con la implementación de un proyecto, una herramienta útil es la **evaluación participativa**. Aquí la comprenderemos no sólo como el tipo de actividad que implica una evaluación, sino también como algo que está presente en todo el proceso de desarrollo de un proyecto social. En este sentido, la evaluación está presente al inicio, en

el momento previo a la elaboración del diseño de un proyecto, durante su desarrollo y hacia el final o al cabo de un tiempo considerable de su ejecución.

En el capítulo X de este manual, hemos descrito distintas técnicas evaluativas de planificación y diagnóstico para la construcción de un proyecto, tales como el análisis de actores, de problemas, de objetivos y de alternativas. Para evaluar la implementación y observar el alcance de los objetivos, podemos utilizar la segunda columna del marco lógico: **los indicadores verificables objetivamente**. Finalmente para la evaluación específica de un proceso de gestión o bien de resultados, de efectos y de impacto del proyecto social se deberá realizar una propuesta específica con objetivos de evaluación, dimensiones a evaluar, variables e indicadores puntuales elaborados para cumplir con tal motivo⁵.

Ahora bien ¿cuándo una evaluación es participativa?

Una evaluación es participativa cuando las partes involucradas en el proyecto definen qué será evaluado, con qué objetivos, cuándo se hará, qué métodos de recolección y análisis de datos se usarán y cómo se comunicarán los resultados.

Este acercamiento nos ayuda a reforzar la idea de que las evaluaciones participativas han de favorecer la incorporación activa y consciente de los miembros de la organización en el proceso evaluativo (Tapella E. et. al., 2021).

Para que la evaluación participativa sea efectiva e incluso pueda contribuir al fortalecimiento de la democracia, es necesario avanzar en algunos aspectos centrales a contemplar y desarrollar (Neirotti, 2019; 2015):



⁵ Por motivos de extensión no podemos desarrollar en este capítulo los pasos necesarios para realizar una evaluación de estas características, por ello remitimos al siguiente texto: *Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales*. Neirotti N. (2005).

- Profundizar la tríada comunicación, apropiación y uso: entendiendo que la comunicación es central para que los actores se puedan apropiar de los conocimientos y lograr un uso efectivo de los mismos, que incida en la mejora de la gestión de un proyecto y en la toma de decisiones que favorezca el alcance de los objetivos del mismo.
- Promover una cultura evaluativa: generando una disposición en los actores a la reflexión permanente.
- Vincular estrechamente la técnica y la política: sabiendo que en un proyecto no sólo importa el diseño arquitectónico, sino el sentido político y la permanente lucha de intereses que puede afectar positiva o negativamente un proceso de evaluación.
- Fortalecer la deliberación pública: entendiendo que la evaluación genera conocimiento no sólo para los gestores o quienes trabajan específicamente en un determinado proyecto, sino también para que se rinda cuenta a la ciudadanía y se fortalezca el debate colectivo en torno a los problemas y los modos de intervención.
- Incorporar un enfoque de derechos: que implica ir más allá de la pregunta por los resultados de un proyecto para avanzar en la identificación del alcance o no de la efectivización de los derechos de la población que, en última instancia es lo central de la implementación de un proyecto social.



ACTIVIDADES



PROPUESTA DE ACTIVIDAD A DESARROLLAR

A partir de la lectura de todo el material de “Diseño y gestión de proyectos sociales”, se les propone abordar un problema social que atañe a su organización (o al conjunto de organizaciones de las que forman parte) y una matriz del marco lógico. Les recomendamos realizar esta actividad como ejercicio didáctico de aprendizaje con un grupo reducido de personas a fin de ganar experiencia y fortalecer la capacidad de análisis y planificación.

INTRODUCCIÓN



Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), para poder cumplir con su misión, alcanzar los objetivos que se proponen y llevar adelante sus proyectos, deben contar con una serie de recursos que no se circunscriben al ámbito financiero. Por un lado, es importante que la organización sea sustentable y por el otro, que sea capaz de generar una estrategia de desarrollo de fondos para alcanzar sus objetivos. Decimos “desarrollo de fondos” y no “recaudación” porque el primero implica un panorama más amplio para la captación de recursos, desde venta de artículos producidos por las organizaciones, hasta eventos de fundraising o servicios de consultoría, entre otros. Dentro de todas las posibilidades que se presentan para desarrollar fondos está el crowdfunding o micromecenazgo. En este capítulo nos enfocaremos tanto en la sustentabilidad de las OSC como en el crowdfunding, herramienta que colabora en el fortalecimiento de aquella.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de sustentabilidad de las OSC?



Las OSC cumplen diversas funciones y contribuyen al fortalecimiento y desarrollo de las comunidades donde se desenvuelven. Pero para lograr sus objetivos y cumplir con su misión, deben estar ellas mismas fortalecidas y ser capaces de sustentarse: no se trata solamente de la capacidad de obtener fondos para implementar proyectos. Por eso, cuando hablamos de sustentabilidad de las OSC debemos hacerlo de manera tal que abarquemos en el concepto tres aspectos importantes de aquella: el valor que aporta la OSC, los aspectos que la hacen diferenciarse de otras organizaciones y el rol que cumple en la sociedad. Para ello, debemos preguntarnos: ¿En qué manera la actividad de la organización contribuye a mejorar/cambiar el estado de cosas? ¿Cómo nos diferenciamos de las tareas que vienen realizando otras organizaciones? ¿Cuál es nuestro aporte único, original, novedoso que contribuye a solucionar un problema o carencia? ¿Cómo se posiciona la organización ante la sociedad? ¿Facilita procesos, brinda capacitación, incide en las políticas públicas, llama la atención sobre cuestiones sociales?

Asimismo, es importante tener en cuenta otros factores que influyen: la incorporación a las agendas globales, los mecanismos de autorregulación de los que disponga y cómo es el ambiente donde se desenvuelve.



Las organizaciones se fortalecen cuando conocen el mapa de los organismos internacionales, interactúan con una agenda global y cultivan vínculos con pares de otras latitudes. Esta inserción internacional amplía la red de contactos y permite conocer de primera mano las problemáticas de otros países y los modos de presentación ante foros internacionales.

Los mecanismos de autorregulación (por ejemplo, los códigos de conducta y las certificaciones de buenas prácticas) fortalecen a las organizaciones que los aplican porque contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas respecto de su actuación.

Finalmente, el ambiente habilitante tiene una fuerte gravitación sobre las OSC pero no depende de ellas: hace referencia a las condiciones en las que se desenvuelven para el cumplimiento de su misión: aspecto normativo, fiscal, grado de libertad del que se goza en el país, etc. Es necesario que el ambiente esté libre de presiones que coarten su acción, que la habilite a cumplir sus objetivos.

PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Hay un tema excluyente que se presenta cuando las organizaciones deciden llevar adelante un proyecto

**LA
SUSTENTABILIDAD
NO SE REFIERE
SOLAMENTE AL
ASPECTO
FINANCIERO**

Para que la cuestión no se torne (más) complicada, es importante tener claridad y conocer cuáles son las fuentes de financiamiento a las que se puede acudir. Éstas pueden ser:

- Fondos públicos: son aquellos que provienen de gobiernos locales y organismos multilaterales.
- Fondos privados: son los que tienen su origen en donaciones corporativas o de individuos y en fundaciones privadas.
- Filantropía: es la solidaridad desinteresada, que no exige un monitoreo de lo que realizan los destinatarios con lo donado. La Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI) incorpora dentro del concepto de filantropía al voluntariado, las donaciones -ya sea en dinero o en especies- y la acción social sin fines de lucro.
- Cooperación internacional: es la ayuda financiera, técnica o de recursos humanos que proviene del exterior.

Como decíamos al principio de este capítulo, es importante incorporar el concepto de desarrollo de fondos, más amplio que el de fundraising, que pone a la organización en situación de ser creativa e innovadora al momento de generar los recursos necesarios. El desafío consiste en pensar en actividades que proporcionen ingresos de manera regular para no estar dependiendo de los aportes externos: puede tratarse de organizar desayunos, almuerzos o cenas donde las personas abonen una entrada (el desafío consiste en el plus que se agregue a tal evento); venta de material editorial producido por la organización; venta de artesanías y otros elementos que se produzcan a través de los proyectos; etc.

**ES IMPORTANTE
PENSAR EN
DESARROLLO
DE FONDOS Y
RECURSOS PORQUE
AMPLÍA EN CAMPO
DE BÚSQUEDA Y
OBTENCION**

CROWDFUNDING

Es necesario situar el crowdfunding en el contexto de un mundo atravesado por la tecnología digital, las redes sociales y las plataformas que permiten la interacción entre personas de distintos países y extracciones desde una pantalla a la distancia de un click. La web 2.0 ha posibilitado la utilización de plataformas donde la colaboración y la interacción con otras personas es factible, sin importar las distancias. Personas con un proyecto pero que no disponen de fondos pueden conectarse con otras que se interesan por la propuesta y aportan los recursos gracias al uso de Internet y a la ayuda horizontal, propia de la economía colaborativa de la cual el crowdfunding es un ejemplo.

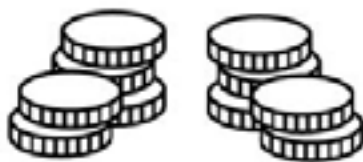
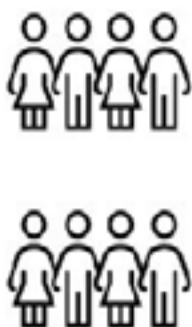


¿QUÉ ES EL CROWDFUNDING?

El crowdfunding o micromecenazgo es la financiación colectiva de proyectos que se realiza a través de Internet. Esta sencilla definición aporta las características fundamentales de esta forma de conseguir recursos para nuestros proyectos:

- Se utiliza Internet para llevarlo a cabo.
- La financiación es colectiva.
- Las comunidades que surgen alrededor de los proyectos son fundamentales para su éxito.

LA COMUNIDAD IMPORTA



Cuando las personas piensan en crowdfunding, suelen hacer hincapié en un aspecto de la palabra (en “funding”, el fondeo), tendiendo a no considerar el otro (“crowd”, la multitud). Por supuesto, el objetivo es obtener fondos para determinado proyecto, pero es la comunidad la que aportará para que ese fin se alcance. Por eso es muy importante no dejar de lado las consideraciones a su respecto y preguntarse: ¿Por qué la comunidad importa? ¿Por qué el grupo que nos rodea es vital? ¿Hay que apuntar a la comunidad virtual o a la comunidad real? ¿Quién realmente aportará dinero?

Lo que logra el crowdfunding es que las comunidades en línea concreten en el mundo real proyectos que les interesan. Si tenemos reputación de ser creativos e innovadores entre un grupo de personas, los esfuerzos de crowdfunding serán más propensos a ser exitosos. Y si nuestro esfuerzo está encaminado a satisfacer una necesidad preexistente es aún más probable que nos financien. Una buena idea es pensar en las necesidades de las comunidades donde ya tenemos una reputación para generar un proyecto que estén dispuestas a apoyar con recursos.



En el crowdfunding, las redes que integramos son realmente importantes, pero no deberíamos esperar que todos nuestros seguidores nos apoyen: solamente lo hará un pequeño porcentaje. Por lo general, la mayor parte del dinero que se recauda al principio proviene de amigos y de la familia y luego, en segundo lugar, de comunidades en línea. Hay que tener en cuenta que esto difiere en las distintas categorías de proyectos: en tecnología y diseño, hay más dinero recaudado de extraños, porque suelen estar interesados en los productos que resultarán. En proyectos vinculados a la danza, por ejemplo, casi todo el dinero suele provenir de amigos, la familia o de comunidades afines. Las tasas de conversión en las redes sociales no suelen ser muy buenas; no necesariamente quienes nos aprecian invertirán en nuestros proyectos. Por eso es importante construir redes virtuales reales, teniendo en mente que no siempre habrá una correspondencia entre las personas de nuestras redes y los respaldos que vamos a obtener.

Cuando colocamos un proyecto en alguna de las plataformas dedicadas al crowdfunding debemos considerar cuál será la característica de la recaudación de los fondos. En algunos casos, nos encontraremos con el sistema del all-or-nothing (“todo o nada”) y en otros, con el flexible funding (o “todo cuenta”). El “todo o nada” significa que se ha establecido un objetivo de recaudación y que, si no se alcanza, el proyecto no se financia ni tampoco se cobra el dinero que hasta ese momento las personas se han comprometido a aportar. Nótese que el dinero está comprometido, pero aún no se ha hecho efectiva la acreditación en la cuenta del proyecto. En el caso del “todo cuenta” se recauda siempre y se recibe la cantidad que se haya aportado en la cuenta del proyecto, independientemente del porcentaje que se haya recaudado del objetivo propuesto.

**SI BIEN PUEDES
CONSIDERAR A LAS
PLATAFORMAS COMO UN
RECURSO, TAMBIÉN SON
ACTORES IMPORTANTES
PARA EL ÉXITO DE TU
CAMPAÑA**

Los actores principales que participan en el crowdfunding son tres: los individuos que proponen el proyecto o la idea de negocio (los emprendedores), las personas que deciden financiar esta idea o aportar recursos (los fondeadores) y las plataformas que permiten a los emprendedores vincularse con los fondeadores potenciales en una red de comunicación basada en las tecnologías de la información y la comunicación.

Las plataformas de crowdfunding son muy importantes y es necesario conocer sus características para elegir la más conveniente; recordemos que son las páginas web que nos permiten llevar adelante las acciones de crowdfunding, dar a conocer el proyecto, informar e interactuar con los potenciales fondeadores. La primera plataforma de crowdfunding que apareció fue Artistshare en 2001, dedicada al mundo de la música. Luego le siguieron, entre otras, Sellaband (2006), SliceThePie (2007), Indigogo (2008), Spot.us (2008), Pledge Music (2009), Kickstarter (2009) y GoFundMe (2010).

En el apartado “Recursos” encontrarán un listado de algunas de las plataformas más utilizadas actualmente.

TIPOS DE CROWDFUNDING

La persona que aporta en una campaña puede recibir distintos tipos de contraprestaciones por su colaboración. Los distintos tipos de crowdfunding se definen de acuerdo con el tipo de contraprestación que se reciba:

CROWDFUNDING

- De recompensa
- De inversión
- De préstamo
- De donación
- De donación a través de recompensa

CROWDFUNDING DE RECOMPENSA:

Las contraprestaciones son de producto o de servicio. La aportación que cada persona realiza a un proyecto es recompensada con un determinado producto, servicio o experiencia. Por lo general, suele usarse para proyectos artísticos: si se está colaborando en la financiación de una película pueden recibirse entradas para verla, playeras de promoción y todo tipo de merchandising referido al proyecto.

CROWDFUNDING DE INVERSIÓN (O DE EQUIDAD):

Las contraprestaciones son financieras. En tipo de crowdfunding, muchas personas invierten capital para financiar un proyecto de un tercero (el emprendedor). Está pensado específicamente para proyectos o emprendimientos en los cuales quienes aportan capital obtendrán acciones o se convertirán en dueños de una parte de aquel.

CROWDFUNDING DE PRÉSTAMO:

En este tipo de crowdfunding también las contraprestaciones son financieras. Por ejemplo, una persona o una empresa solicitan una suma de dinero para un proyecto y terceros ofrecen cubrir una parte de esa suma que deberá ser devuelta en un plazo determinado con intereses específicos.

CROWDFUNDING DE DONACIÓN:

En este caso, las contraprestaciones están vinculadas a las emociones y los sentimientos: no se obtiene un producto o servicio sino la satisfacción de contribuir en una causa. Este tipo de crowdfunding está vinculado a organizaciones sin fines de lucro o a las acciones sociales.

CROWDFUNDING DE DONACIÓN A TRAVÉS DE RECOMPENSA:

Aquí aparecen contraprestaciones de producto o servicio y emocionales al mismo tiempo. Un ejemplo de este tipo de crowdfunding puede ser el de una persona famosa que ofrece sus servicios (imaginemos un cantante que nos da un par de clases de canto) y que el dinero recibido como honorarios es donado a una causa.

Según los autores, también se habla de crowdfunding basado en préstamos (Crowdlending) y crowdfunding basado en royalties.



CAMPAÑAS

Una campaña de crowdfunding debe contemplar una serie de aspectos para ser exitosa y alcanzar el objetivo propuesto: el fondeo del proyecto. Las recomendaciones de emprendedores que han sido exitosos en distintas plataformas apuntan a la calidad del material que se comparte y a una excelente comunicación con la comunidad. Una buena campaña puede llevar varios meses de preparación antes de poner en el aire el proyecto. Por eso hay que estar atentos a estos puntos:

ORGANIZAR Y PONER EN MARCHA UNA CAMPAÑA LLEVA VARIAS HORAS DE IDEACIÓN Y TRABAJO EN TU PROYECTO DURANTE LOS MESES PREVIOS AL LANZAMIENTO

¿Cómo prepararnos para la campaña de crowdfunding? Hay una serie de preguntas para formularnos al momento de sentarnos a escribir nuestra campaña de crowdfunding. Una de las primeras es ¿Existe otro producto/actividad/propuesta similar en el mercado? ¿Quiénes llevaron o llevan adelante esa propuesta o producto? ¿Por qué tuvieron éxito (o por qué fracasaron)? ¿A quiénes podría interesarle nuestra propuesta? En esta etapa es importante redactar todas las posibles preguntas que pueden surgirles a las

personas para tener preparadas las respuestas y así generar una sección de “Preguntas y Respuestas” (FAQ, frequently asked questions) en la plataforma.

¿Qué problema resolvemos con nuestra propuesta? Es fundamental que nuestra propuesta resuelva alguna cuestión existente, de lo contrario será muy difícil lograr que las personas se interesen y aporten los recursos que necesitamos para llevar adelante el proyecto. Debemos tener una solución a un problema existente que una comunidad de personas desee resolver.

¿Qué la convierte en única? La propuesta debe ser original, diferente, innovadora. Nadie apoyará un proyecto igual a muchos otros que apunta a cuestiones ya superadas o que pueden resolverse con cualquiera de las soluciones en plaza.

¿Por qué deberían ayudarnos? Es fundamental que las personas no tengan dudas de por qué es importante que nos ayuden. La fuerza de nuestra campaña debe ser tal que no quepan dudas de lo importante que es lograr el objetivo y cómo se resolverán cuestiones que interesan a la comunidad que enfocamos.

ES IMPORTANTE RESALTAR LA IMPORTANCIA DE TU PROYECTO Y POR QUÉ LAS PERSONAS DEBERÍAN AYUDARTE



¿Cuál es la historia detrás? A las personas les gusta que les narren historias: estamos viviendo en el momento del storytelling y en las redes sociales triunfan quienes relatan mejor. Existen muchos estudios provenientes de las neurociencias que demuestran que las personas sienten empatía ante la narrativa que genera emociones y se involucran más ante los sentimientos que frente a fríos datos. Nuestro proyecto, nuestra propuesta debe tener una historia detrás que emocione, motive, involucre a las personas y las mueva a colaborar con nosotros.

¿Cómo vamos a llevarla adelante? No es suficiente tener un buen proyecto con una bella historia: es necesario tener en claro cómo llevaremos adelante todas las etapas hasta llegar a su concreción. Es importante plasmar el proyecto en videos de buena factura; realizar campaña en las redes sociales que muevan a las personas a entrar en la plataforma de crowdfunding y acompañarnos; recurrir a campañas de email-marketing y trabajar en las bases de datos de contactos, entre otros aspectos.

¿Qué destino le daremos al dinero? Nuestra campaña debe dejar en claro cuál será el uso que se dará al dinero que recibamos: las personas que contribuyan no deben tener dudas acerca de cómo su aporte contribuye al producto final.

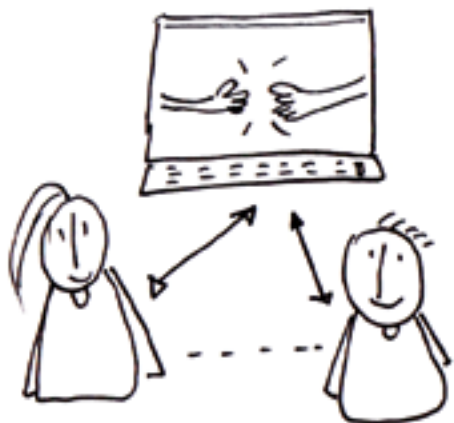
¿Cuáles son las recompensas? En el crowdfunding de recompensa debe estar perfectamente determinada cuál será la recompensa a quien realiza su aporte. No puede quedar en una nebulosa o cambiar según cómo resulte la campaña. Al momento de pensar las recompensas debemos ser realistas y asegurarnos que podremos cumplir con los envíos, que tendremos suficientes productos para retribuir o que será factible brindar los servicios que prometimos como contraprestación.

BUENAS PRÁCTICAS DE CROWDFUNDING

El especialista en crowdfunding Valentí Acconcia presenta un decálogo de buenas prácticas en su sitio web (<https://vanacco.com/>). Las comparto a continuación:

- Elegir el tipo de crowdfunding adecuado a la fase de proyecto
- Elegir la plataforma adecuada al tipo de proyecto
- Conocer los sistemas de pago que usa la plataforma
- Diseñar unas recompensas o contraprestaciones realistas
- Diseñar una campaña de crowdfunding efectiva
- Controlar los costes de la campaña y evitar que generen problemas
- Hacer una buena precampaña de crowdfunding
- Entregar la contraprestación a tiempo, sin retrasos
- Cuidar a la comunidad de personas que han aportado
- Comunicarse con la comunidad antes, durante y después de la campaña

ALGUNAS PLATAFORMAS DE CROWDFUNDING



- Kickstarter
<https://www.kickstarter.com/>
- Indiegogo
<https://www.indiegogo.com/>
- Ulule
<http://www.ulule.com/>
- Lanzanos
<http://www.lanzanos.com/>
- GoFundMe
<http://www.gofundme.com/>
- Ideame
<http://idea.me/>

INTEGRANDO



A continuación, compartimos una propuesta de actividad para que pongan en práctica los contenidos desarrollados en este capítulo. También incorporamos un listado de recursos útiles para que continúen profundizando en la temática, si lo desean.

ACTIVIDAD

Piensen acerca de la posibilidad de realizar crowdfunding para obtener fondos en algunas de las actividades de sus organizaciones. Antes de lanzarse a buscar plataformas donde alojar el proyecto, hagan el ejercicio de describir con lujo de detalles el objetivo de la campaña. Luego, imaginen cómo darían a conocer el proyecto de manera atractiva (en video, flyers, podcasts, etc). Finalmente, realicen un mapa de sus contactos cercanos y de los que son posible alcanzar gracias a amigos y conocidos. Preparen la base de datos de estos contactos: teléfonos, correos electrónicos, redes sociales. Es fundamental que puedan contactarlos por todas las vías posibles.



Realizar este tipo de focalización de un proyecto con los recursos iniciales de los que disponemos ayuda a pensar en una posterior campaña.

RECURSOS

Si están interesados en profundizar sobre crowdfunding o, simplemente, en conocer más sobre algunas temáticas, en Internet existen muchos recursos que puedes consultar.



A continuación, presento algunos de ellos:

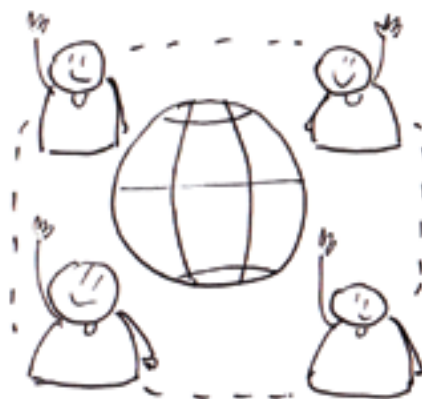
- En el sitio web de Valentí Acconcia (<https://vanacco.com/>) encontrarán capítulos con acceso gratuito de su guía sobre crowdfunding. Asimismo, en su canal de YouTube (<https://www.youtube.com/user/vanacco>) hallarán muchos videos con explicaciones sobre cada uno de los aspectos del crowdfunding.
- Manual de recaudación de fondos
<https://www.winguweb.org/capacitacion/manual-de-recaudacion-de-fondos>

CAPÍTULO 8 COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Por Marta Gaba

INTRODUCCIÓN

¿Qué es la cooperación internacional? ¿Cómo puede servir a nuestras organizaciones? Estas son preguntas que solemos formularnos porque es un ámbito que, muchas veces, se presenta como ajeno y complejo. La gran cantidad de organismos, organizaciones, bancos, agencias y programas producen confusión y no sabemos por dónde comenzar a investigar. Cuando queremos saber cómo acercarnos al sector privado, la responsabilidad social empresarial (RSE) se nos confunde con la responsabilidad social corporativa (RSC) y no tenemos muy claro si se trata de lo mismo y si, efectivamente, pueden ayudar a nuestra causa. En este capítulo vamos a brindar una guía para que resulte más sencillo orientarse en estos temas.



¿CUÁLES SON LOS ORÍGENES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

La cooperación para el desarrollo surgió después de la II Guerra Mundial y durante el siglo XX, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) dedicó varios decenios para su fomento, comenzando en 1961. En 1989 se abrió una nueva época, tratando de mejorar el compromiso con el desarrollo y obtener mejores resultados. A través de numerosas conferencias internacionales se trataron de construir agendas compartidas en los ámbitos estratégicos de las políticas de desarrollo que, finalmente, constituyeron las bases de lo que luego sería la Agenda 2030.

En el año 2001 se establecieron los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que incluían 18 metas y 48 indicadores que sirvieron luego para la redacción, en 2015, del “Balance de la Alianza Global para el Desarrollo”. En este balance se revisaron los logros y carencias en la implementación de los ODM de cara a la preparación de una nueva agenda.



<https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

El 25 de septiembre de 2015, los 193 Estados miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 que incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que reemplazan a los 8 ODM y constituyen la guía para el trabajo en el ámbito del desarrollo sostenible hasta el año 2030. En este link puedes ver el documento de la Agenda 2030 y los 17 ODS “Transformando nuestro mundo; la agenda 2030 para el desarrollo sustentable”: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S



¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE?

Los 17 ODS, que a su vez se subdividen en metas e indicadores para constatar el grado de avance, son los siguientes:

- Fin de la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Reducir la desigualdad en y entre los países.



- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.



¿CUÁLES SON LOS ORGANISMOS REGIONALES DE COOPERACIÓN?

Los organismos regionales de cooperación son los encargados de promocionar el desarrollo mediante la creación y gestión de proyectos de cooperación para uno o varios países. Se destacan la Unión Europea (https://europa.eu/european-union/index_es) y los sistemas de cooperación desarrollados en América. A continuación, se presenta una breve semblanza de los organismos que será útil en caso de necesitar acudir a ellos:

- *El Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (CIDI)* (<http://www.oas.org/es/cidi/>) es un órgano de la OEA que depende directamente de la Asamblea General, con capacidad decisoria en materia de cooperación solidaria para el desarrollo integral. Tiene como finalidad promover la cooperación solidaria entre sus Estados miembros para apoyar a su desarrollo integral, y en particular, para contribuir a la eliminación de la pobreza.
- *La Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo* (<http://www.oas.org/es/cidi/AICD.asp>) tiene el propósito de promover, coordinar, gestionar y facilitar la planificación y ejecución de programas, proyectos y actividades de cooperación solidaria para el desarrollo dentro del ámbito de la Carta de la OEA y, en particular, en el marco del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria del CIDI
- *La Oficina de Cooperación de la Unión Europea* (http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_es.htm) brinda asistencia financiera y técnica para contribuir de manera participativa al desarrollo de los países o regiones con el objetivo de favorecer el desarrollo humano sostenible y la integración. La UE intenta mejorar la coordinación entre los donantes, enfatiza su apoyo hacia los países y regiones más pobres y pretende alcanzar mayor coherencia entre la ayuda de emergencia, el alivio de la deuda, la rehabilitación y el desarrollo. También trabaja en la consolidación de programas horizontales y la promoción de flujo de capital europeo privado.
- *El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)* (<http://www.iica.cl/>) es el organismo especializado en agricultura y el bienestar rural del Sistema Interamericano. Su misión es estimular,

promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia.

- *La Asociación Internacional de Fomento (AIF)* (<https://aif.bancomundial.org/>) es la entidad del Banco Mundial que presta ayuda a los países más pobres. Busca reducir la pobreza a través de créditos y donaciones destinados a programas que contribuyen a fomentar el crecimiento económico, reducir las desigualdades y mejorar las condiciones de vida de la población. Complementa la labor del BIRF.
- *La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* (<https://www.cepal.org/es>) es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Su misión es contribuir al desarrollo económico de América Latina y el Caribe, coordinar las acciones encaminadas a su promoción, reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo y promover el desarrollo social.
- *La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)* (<https://unctad.org/>) ayuda a los países en desarrollo a aprovechar el comercio internacional, la inversión, los recursos financieros y la tecnología para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo.
- *La Oficina de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (ECHO)* (<https://ec.europa.eu/echo/>) es el departamento de la Comisión Europea para la ayuda humanitaria en el extranjero y para la protección civil.
- *La Oficina de Cooperación de la Unión Europea (EUROPEAID)* (<https://ec.europa.eu/international-partnerships/>) es responsable de formular la política de desarrollo y asociación internacional de la UE, con el objetivo final de reducir la pobreza, garantizar el desarrollo sostenible y promover la democracia, los derechos humanos y el estado de derecho en todo el mundo.
- *El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)* (<https://www.ifad.org/>) es una institución financiera internacional y un organismo especializado de la ONU con sede en Roma que realiza donaciones y préstamos a bajo interés a proyectos para crear capacidad de recuperación, a desarrollar empresas rurales y a tomar el control del propio desarrollo.



reconocimiento, protección y promoción de los derechos de los Pueblos Indígenas en los Estados miembros, la formación y desarrollo profesional de líderes y autoridades indígenas y no indígenas, la asignación de recursos de pre-inversión o de apalancamiento para programas y proyectos indígenas, el desarrollo de metodologías apropiadas para la gestión de desarrollo con identidad en la región, entre otras acciones.

- La Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) (<https://oiss.org/>) tiene como finalidad promover el bienestar económico y social de los países iberoamericanos y de todos aquellos que se vinculan por el idioma español y portugués mediante la coordinación, intercambio y aprovechamiento de sus experiencias mutuas en el ámbito de la protección social.



- La Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (<https://www.unicef.org/lac/>): Coordina y supervisa el trabajo de UNICEF a través de programas nacionales para promover los derechos y el bienestar de todos los niños, niñas y adolescentes en la región.

- La Oficina Regional OIT para América Latina y el Caribe (<https://www.ilo.org/americas/oficina-regional/>) tiene la misión cumplir con los cuatro objetivos estratégicos de la OIT: fomentar los derechos en el trabajo, ampliar las oportunidades de acceder a un empleo decente, mejorar la protección social, y difundir el uso del diálogo social tripartito al abordar asuntos laborales.

- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (<https://www.undp.org/>) trabaja en unos 170 países y territorios, ayudando a erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y la exclusión y desarrollar la resiliencia para que los países puedan mantener el progreso. Como agencia de desarrollo de la ONU, el PNUD desempeña un papel fundamental para ayudar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- El Programa Mundial de Alimentos (<https://www.wfp.org>) es la organización humanitaria más grande del mundo, trabaja en situaciones de emergencia y utiliza la asistencia alimentaria para construir un camino hacia la paz, la estabilidad y la prosperidad para las personas que se recuperan de conflictos, desastres y el impacto del cambio climático.

- La Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-MUJERES) (<https://www.unwomen.org/es>) es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

- El Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica (OIJ) (<https://oij.org/>) es un organismo internacional de carácter intergubernamental creado para promover el diálogo, la concertación y la cooperación en materia de juventud en los países iberoamericanos. Busca consolidar políticas públicas e iniciativas orientadas a la inclusión social de la juventud desde un enfoque de derechos.

- La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (OEI) (<https://oei.int/oficinas/secretaria-general>) es un organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura dentro del contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional.

- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (<http://www.fao.org/home/en/>) es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.
- El Parlamento Latinoamericano y caribeño (PARLATINO) (<https://parlatino.org/>) tiene, entre otros, el propósito de fomentar el desarrollo económico y social de la comunidad latinoamericana, la plena integración económica, política, social y cultural de sus pueblos y velar por el estricto respeto a los derechos humanos. La elaboración y adopción de legislación marco representa uno de los instrumentos para la integración regional en distintos ámbitos.



¿CUÁLES SON LOS BANCOS DE AYUDA AL DESARROLLO?

Los bancos de ayuda al desarrollo ya sean de alcance nacional, regional o internacional, son los que aportan fondos para posibilitar la concreción de los proyectos de cooperación. Estos bancos son:

- El Banco Mundial (<https://www.worldbank.org/en/home>), que proporciona préstamos concesionales, referidos como créditos a países considerados más pobres;
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (<https://www.iadb.org/es/proyectos>), que es una institución de desarrollo para atender los problemas de la región;
- El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (<https://www.bcie.org/>), que es la institución financiera de la región centroamericana;
- El Banco Europeo para la reconstrucción y el desarrollo (<https://www.ebrd.com/>) que es una institución creada a raíz de la caída del bloque comunista para colaborar con la reconstrucción de los países que estaban en su órbita y que ha extendido su función al fortalecimiento institucional en otros países en todo el mundo;

- El Banco Europeo de Inversiones (https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank_es) es un banco encargado de la financiación de los proyectos de desarrollo de la UE en cumplimiento de su política de cooperación;
- El Banco Caribeño de Desarrollo (<https://www.caribank.org/es/about-us>) es un banco regional cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de los países miembros en el Caribe y promover la integración y la cooperación entre ellos;
- La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (<https://www.alide.org.pe>) promueve actividades que tienen por finalidad la cohesión y el fortalecimiento de la acción y participación de las instituciones financieras en el proceso económico y social de la región;
- La Asociación de Estados del Caribe (<http://www.acs-aec.org/>) tiene el propósito de promover la consulta, la cooperación y la acción concertada entre todos los países del Caribe;
- El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) (<https://www.bancomundial.org/es/who-we-are/ibrd>) ofrece préstamos y asesoría a los países de ingreso mediano y naciones con capacidad de pago.

¿CUÁLES SON LOS DISTINTOS TIPOS DE COOPERACIÓN?

Cuando hablamos de cooperación, podemos estar haciendo referencia a distintos tipos.

Mencionaremos algunos de ellos a continuación:



- **Cooperación Internacional:** abarca las acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores subnacionales u ONG para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores.
- **Cooperación Internacional al Desarrollo:** La cooperación al desarrollo comprende el conjunto de actuaciones realizadas por actores públicos y privados con el propósito de promover el progreso económico y social sostenible de los países receptores.
- **Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD):** Su objetivo principal es la promoción del desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo. Comprende donaciones, préstamos blandos o grants realizados a países o territorios –generalmente en vías de desarrollo– que figuran en la lista de países que pueden recibir ayuda oficial de gobiernos extranjeros, agencias multilaterales que buscan promover el desarrollo económico y el bienestar de las poblaciones afectadas. Comprende también cooperación técnica, científica y administrativa que apunten como objetivo principal a generar un mejoramiento de las condiciones de vida de un determinado grupo damnificado.
- **Cooperación no gubernamental:** Es aquella realizada por la sociedad civil, generalmente a partir de las iniciativas de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), actores fundamentales de este tipo de cooperación. El Banco Mundial define a las ONGD como “organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad”.

- **Cooperación bilateral:** La cooperación bilateral puede ser desagregada en cooperación horizontal y cooperación vertical: a) la cooperación horizontal es la que se da entre países en desarrollo; b) la cooperación vertical es la que surge entre países con distintos grados de desarrollo.
- **Cooperación multilateral:** La cooperación multilateral se canaliza a través de organizaciones públicas internacionales, ya sea el Sistema de Naciones Unidas, las Instituciones Financieras Internacionales, diferentes fondos multilaterales o la Unión Europea.
- **Cooperación Sur-Sur:** Es la cooperación basada en la horizontalidad, solidaridad y el interés y beneficio mutuo, destinada a abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y a apoyar las principales prioridades de los países involucrados.
- **Cooperación Triangular:** Es un tipo mixto de Cooperación Internacional, que combina la Cooperación tradicional o vertical, con la Cooperación Sur-Sur, para brindar cooperación a un tercer país en desarrollo. Ayuda a complementar las fortalezas existentes de los países en desarrollo, especialmente los de los países de renta media y los donantes tradicionales, para hacer frente a los desafíos del desarrollo y avanzar en intereses comunes, mediante soluciones adaptables a los contextos y realidades de los países.
- **Cooperación regional:** La cooperación regional es aquella gestionada en diferentes áreas geográficas y políticas.
- **Cooperación Financiera:** Se trata de recursos financieros que pueden ser o no devueltos por el receptor.
- **Cooperación Técnica y Científica:** Se refiere al traspaso de conocimientos, técnicas, tecnologías, etc. que ayudan al agente receptor a desarrollar nuevas capacidades.
- **Cooperación Cultural:** Consiste en el intercambio o financiamiento de actividades culturales que tengan como objetivo educar a la población, fortalecer su identidad propia, transmitir y proteger tradiciones, etc.
- **Ayuda Humanitaria y de Emergencia:** es la asistencia que se requiere con mayor inmediatez una vez originado un conflicto o catástrofe, ya sea de índole social, política, económica o producto de las fuerzas de la naturaleza. El objetivo es restablecer las condiciones de vida de las poblaciones, y una vez logrado esto, retirarse o cambiar el tipo de ayuda según las necesidades específicas del Estado damnificado.
- **Reorganización de la deuda:** Tiene por objetivo flexibilizar la relación entre un acreedor y un deudor, de modo tal que se garantice el pago y que el deudor no se vea forzado a contraer una nueva obligación para poder alcanzar el desarrollo deseado.
- **Cooperación Descentralizada:** se canaliza desde agencias públicas regionales o locales hacia otros actores locales o regionales. Las Organizaciones de la Sociedad Civil también pueden ser agentes cooperantes.
- Otras formas de cooperación son las becas, fellowships, pasantías y voluntariado.





¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

Las fuentes de la cooperación internacional hacen referencia a la procedencia u origen de los recursos. La Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI) distingue dos grandes grupos de fuentes: las públicas y las privadas, a las que agrega una categoría mixta. A estas tres adiciona los casos especiales.

Fuentes públicas: también se las conoce como fuentes oficiales y se refiere a la cooperación internacional proveniente de los estados. Las fuentes públicas se subdividen en cooperación bilateral (entre dos estados), multilateral (entre varios estados) y descentralizada (la que proviene de gobiernos locales).

Fuentes privadas: son aquellas cuyos fondos provienen de:

- fundaciones internacionales;
- empresas multinacionales o que operan en el escenario internacional. Sus aportes no deben estar enmarcados en acuerdos de cooperación pública;
- personas físicas del exterior.

Fuentes mixtas: son las que resultan de la combinación de los actores de las fuentes públicas y las privadas.

Casos Especiales: pueden tener la forma de Joint Funds (fondos conjuntos) o de Trustees (fideicomisos). Los Joint Funds son creados a partir de la colaboración de diversos actores, cualquiera sea su procedencia y su origen puede estar en fuentes de origen público, privado o mixto. Cuando el fondo se establece como legado de una persona o institución para beneficiar a un fin determinado (por lo general, relacionado con causas filantrópicas) estamos frente a un Trustee.

¿QUIÉNES SON LOS AGENTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

En este punto (como en el anterior) seguimos a la RACI, cuyo manual (que sugerimos en la sección de Recursos) explora los distintos aspectos de la cooperación internacional en profundidad. De acuerdo a esta organización, los agentes de la cooperación internacional son los actores que realizan inversión social estratégica para resolver cuestiones de interés público, cualquiera sea el origen de sus fondos. Ejemplos de agentes de la cooperación internacional son:

- ✓ Las Agencias de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- ✓ Los Ministerios de Relaciones Exteriores.
- ✓ Las Embajadas.
- ✓ Las Representaciones extranjeras.
- ✓ Los Organismos gubernamentales extranjeros.
- ✓ Los Filántropos.
- ✓ Los Gobiernos locales a través de la cooperación descentralizada.
- ✓ Las Corporaciones o empresas con programas filantrópicos internacionales.
- ✓ Las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales.
- ✓ Las Fundaciones privadas internacionales.
- ✓ Los Organismos Internacionales.
- ✓ Las Universidades.





¿EN QUÉ CONSISTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social empresarial (RSE) es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

Estas acciones pueden manifestarse de diferentes formas. Por ejemplo, a través de compromisos sociales (donaciones a organizaciones no gubernamentales, participación en programas voluntarios); compromisos económicos (equidad salarial, capacitación laboral para personas con discapacidad, programas de reinserción social para personas privadas de libertad); compromisos con las minorías (garantizar la diversidad en la fuerza laboral según la raza, el género y la orientación sexual); compromisos ambientales (adopción de programas de reciclaje, implementación de energía renovable, reutilización del agua, optimización de cadenas de suministro).

En resumen, es todo lo que hace una empresa para crear valor público, fortalecer las prácticas de sostenibilidad y el comportamiento ético en la cadena de suministro.

Todo lo dicho anteriormente puede aplicarse a la responsabilidad social corporativa (RSC), denominación que se aplica cuando los sujetos activos son organismos públicos, ONG u otro tipo de organizaciones no empresariales.

La RSC y RSE siempre son de carácter voluntario; sólo dependen de la decisión de la empresa o corporación. Implican ir más allá de lo que les impone el marco normativo.

Algunos ejemplos de responsabilidad social empresarial son los de Adidas y Starbucks. En el caso de la marca deportiva, ésta promueve la sustentabilidad al utilizar tecnologías que permiten teñir prendas sin utilizar agua y fabricar calzado de una sola pieza en lugar de piezas múltiples, reduciendo así el desperdicio textil. Por su parte Starbucks, en su sitio web, tiene links desde donde se puede acceder a sus actividades vinculadas con la comunidad y a la responsabilidad social, pudiendo también el usuario aportar sus ideas. Así, la empresa recibe las sugerencias de los grupos de interés para mejorar la compañía en aspectos como reciclaje, comercio justo e integración de productores locales. En este link puedes acceder al sitio web del Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial donde encontrarás información sobre estos casos y también otros ejemplos: <http://sirse.info/12-extraordinarios-ejemplos-rse/>

**La RSC y RSE siempre son de carácter voluntario:
sólo dependen de la decisión de la empresa o corporación**

INTEGRANDO

A continuación, les proponemos una actividad para que pongan en práctica los contenidos desarrollados en este capítulo. También incorporamos un listado de recursos útiles para que continúen profundizando en la temática, si lo desean.



ACTIVIDAD



Es importante que, dentro de las organizaciones, algunas personas estén encargadas de informarse acerca de la agenda internacional y de las aperturas y postulaciones para acceder a fondos de financiamiento de proyectos. Por eso, la actividad sugerida para este capítulo es crear una agenda de contactos de los distintos agentes de la cooperación internacional e iniciar el vínculo con ellos a través de cartas de presentación y solicitud de información acerca de las posibilidades de acceder a los recursos que ofrecen. Esta agenda no debe limitarse a correos y teléfonos, sino también a las redes sociales de las organizaciones.

CAPÍTULO 9

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS Y ASOCIATIVISMO

Por Alejandro Casalis y Juan José Gonzalez Kehler

INTRODUCCIÓN

En este capítulo les proponemos un recorrido que va desde la construcción de conceptos comunes en torno a la sostenibilidad de los emprendimientos productivos y asociativos, pasando por aprendizajes de experiencias exitosas en América Latina, y finalizando con herramientas y estrategias para la gestión de emprendimientos productivos y asociativos.

Los emprendimientos productivos y asociativos se vienen multiplicando en los últimos años a nivel global y en particular en nuestra región por las sucesivas crisis de empleo. Son experiencias que ponen en el centro el trabajo para mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidades. En este sentido, decimos que tienen el potencial de transformarse en innovaciones sociales que contribuyan a un desarrollo local, territorial, organizativo y sociocomunitario.



Un punto clave para la sostenibilidad y el desarrollo de estas experiencias son la gestión y las estrategias asociativas. Es decir, las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos como organización, y las estrategias asociativas para lograr este objetivo.

Los invitamos a comenzar con este recorrido...

SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS Y ASOCIATIVOS

Para empezar, les proponemos reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos por las experiencias de **emprendimientos productivos y asociativos** para superar situaciones de crisis o cambios estructurales y alcanzar mejores condiciones de **sostenibilidad**. Para ellos vamos a desarrollar algunos **conceptos iniciales**.

- *¿Qué entendemos por sostenibilidad?*
- *¿A quiénes nos referimos con emprendimientos productivos y asociativos?*
- *¿Por qué es importante la sostenibilidad de los emprendimientos productivos y asociativos?*

¿Qué entendemos por sostenibilidad? La definición más sencilla de sostenibilidad es la capacidad que tienen los emprendimientos de perdurar en el tiempo. Esta sostenibilidad puede ser simple, en caso de que se mantengan las condiciones, o ampliada, en el caso de que se mejoren. Pero, *¿Cuáles son las dimensiones o factores que hacen a la sostenibilidad de los emprendimientos?* La respuesta usual es que si las ventas permiten cubrir los costos y obtener una diferencia de dinero significativa al final del proceso, entonces el negocio es sostenible; si no se alcanza a cubrir todos los costos, o lo que queda no alcanza para generar un ingreso suficiente para todos los participantes, entonces el emprendimiento no resulta sostenible. Nuestra intención en el presente trabajo es ampliar esta mirada, incorporando otras perspectivas y criterios de análisis.

Proponemos utilizar un concepto amplio para analizar la sostenibilidad de los emprendimientos productivos y asociativos que tomamos de José Luís Coraggio (2005). Sin duda la *relación costo/beneficio* es fundamental para un emprendimiento, pero *¿es el único factor? ¿Es un resultado o un punto de partida?* Consideramos que la sostenibilidad de los emprendimientos es dinámica y resultado de múltiples variables. Algunas de estas variables dependen del propio emprendimiento (nivel micro), otras de las redes y su territorio/comunidad (nivel meso), y otras del contexto nacional/global (nivel macro). A lo largo del capítulo analizaremos las siguientes variables:

- **Micro** (emprendimiento): relación costo/beneficio, capacidad de producción y comercialización, autogestión, liderazgos legítimos y participativos.
- **Meso** (territorio y comunidad): redes de cooperación y coordinación del sector, la vinculación con el territorio y la comunidad.
- **Macro** (contexto nacional y global): contexto socioeconómico y cultural, las políticas públicas y los proyectos de largo plazo.

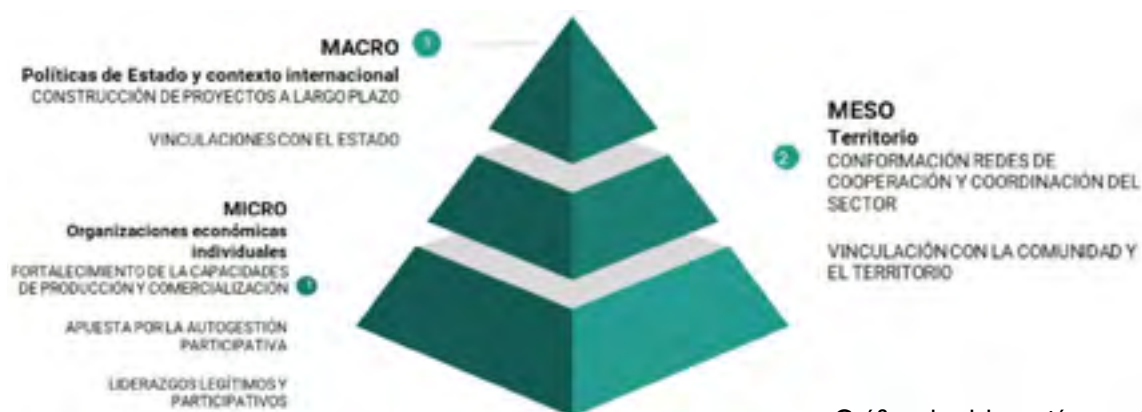


Gráfico de elaboración propia

Una vez aclarado el concepto de sostenibilidad del cual partimos, podemos avanzar con la segunda pregunta que formulamos al inicio. *¿A quienes nos referimos con emprendimientos productivos y asociativos?* Los emprendimientos productivos y asociativos son experiencias grupales o individuales en las que el **trabajo** y la **autogestión** ocupan el lugar central; en las que se producen **bienes o servicios** destinados a su venta para generar ingresos; en donde las prácticas y relaciones sociales se apoyan en valores tales como solidaridad, confianza y pluralismo, tanto internamente como también en la relación con la comunidad en donde están insertos; y cuyo fin y sentido último es mejorar las **condiciones de vida** de los trabajadores, familias y comunidades (Vazquez 2010).

Por último, retomamos nuestra tercera pregunta *¿por qué es importante la sostenibilidad de los emprendimientos productivos y asociativos?* Para responder esta pregunta es necesario contextualizar nuestros conceptos iniciales. Los emprendimientos productivos y asociativos se vienen multiplicando en los últimos años a nivel global y en particular en nuestra región por las sucesivas **crisis de empleo**. Un sector creciente de la población queda excluido del mercado laboral o es incluido en formas extremadamente precarias. Al mismo tiempo surgen o se ponen en valor nuevas demandas como la ecología o la salud. En este contexto, se vuelve imperioso pensar de forma creativa cómo resolver las problemáticas, poniendo el foco en metodologías y paradigmas alternativos a los preexistentes o vigentes; en particular en lo económico reinventando y poniendo en valor emprendimientos que ponen en el centro al trabajo, la autogestión y la solidaridad, repensando el desarrollo económico local desde una perspectiva amplia y diversa (Programa Nodo de Innovación Social, 2016).



EMPRESARIOS PRODUCTIVOS Y ASOCIATIVOS: EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS

En el presente apartado reflexionaremos en torno a las principales **estrategias** desarrolladas y los **aprendizajes** adquiridos por empresarios productivos asociativos que han logrado sostenerse y crecer a lo largo del tiempo, alcanzando sus objetivos, ampliando su campo de acción, y, en algunos casos, convirtiéndose en referentes para otras experiencias.

Nos proponemos aprender cuáles han sido los caminos y las decisiones que les permitieron consolidarse y afianzarse, las estrategias con las que superaron las crisis y dificultades y con las que alcanzaron mejores condiciones de sostenibilidad a lo largo de los años.



El orden de exposición de las estrategias que veremos son:

- A. Fortalecimiento de la capacidades de producción y comercialización
- B. Apuestas por la autogestión
- C. Conformación de redes de cooperación y coordinación
- D. Vinculación con la comunidad y el territorio
- E. Construcción de proyecto a largo plazo

A. Fortalecimiento de la capacidades de producción y comercialización

El hecho de que la sostenibilidad de las experiencias tenga múltiples dimensiones no le resta importancia fortalecer la sustentabilidad mercantil. En esta línea señalamos que las organizaciones fortalecen sus capacidades de producción y comercialización de diversas maneras, dependiendo del tipo de actividad que realizan, los destinatarios de los productos o servicios que ofrecen, los principios y valores que orientan sus prácticas, la historia y la cultura de la organización, entre otros aspectos.

A modo de ejemplo de una experiencia asociativa, comentamos el caso de **Colectivo Solidario**, una Cooperativa de trabajo comercializadora de productos de la Economía Social y Solidaria. El Colectivo Solidario es una experiencia de asociación para el consumo que nació en 2010 y que realiza tareas de distribución de bienes y servicios, formación y capacitación, y asistencia cooperativa. Su objetivo es construir una opción de comercialización, proveniente de proyectos autogestionados, adaptada a las necesidades y las particularidades de quienes producen y elaboran alimentos, cosmética natural y artículos de limpieza. La experiencia promueve el acercamiento a un consumo solidario y colectivo, entendiendo que su aporte a la cadena productiva es de gran importancia. Asimismo, acerca una diversidad de productos a consumidores/as de la Ciudad de Buenos Aires, visibilizando quiénes y cómo se elaboran en el marco de la agroecología¹.

También, destacamos el caso del **Programa de Integración Productiva de Migrantes, Refugiados, Peruanos Retornados y Población Local**. El mismo está promovido por la **OIM Perú** y Citi Foundation y tiene como objetivo brindar capacitaciones sobre la gestión del emprendimiento, la elaboración de planes de negocio y educación financiera. Brinda capital semilla para llevar adelante las ideas de negocio².

¹ Para profundizar, recomendamos ver el siguiente video del caso Colectivo Solidario, Argentina https://www.youtube.com/watch?v=r1I_KkNH2vg&t=59s

² Para profundizar en el caso, recomendamos ver el siguiente video Programa de Integración Productiva de Migrantes, Refugiados, Peruanos Retornados y Población Local OIM Perú <https://de-de.facebook.com/OIM.PERU/videos/482211286307986/>

B. Apuestas por la autogestión

Un elemento importante para la sostenibilidad de los emprendimientos es la apuesta por la autogestión, y en el caso de los emprendimientos asociativos la autogestión participativa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos. Las prácticas participativas en el análisis de los problemas, en la construcción colectiva de criterios y acuerdos de trabajo y en la toma de decisiones fundamentales para consolidar el perfil de la organización.



La **Fundación Mario Santo Domingo**, Colombia, es una organización sin fines de lucro que desarrolla diversos proyectos vinculados a la educación, medio ambiente, salud y desarrollo territorial. Tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible, incidiendo en políticas públicas y articulando esfuerzos mediante vinculaciones público-privadas en Barranquilla, Cartagena, Barú. El programa **Proyectarse** tiene tres líneas de acción: empleabilidad, destinada a mejorar las capacidades laborales para acceder a las demanda de mercado laboral; emprendimiento, destinada a desarrollar y fortalecer proyectos laborales vinculados a la estructura productiva local; y fortalecimiento empresarial para acompañar el desarrollo microempresarial con capacitaciones y microcréditos³.

C. Conformación redes de cooperación y coordinación del sector

La conformación de redes, foros, movimientos son formas específicas de vincularse con otras organizaciones sociales, con organismos e instituciones públicas y privadas a partir de la identificación de un objetivo o causa común. De esta manera, las redes permiten ampliar las fronteras de las organizaciones, fortaleciendo y extendiendo su campo de acción económica, social y de incidencia en las políticas públicas.

La conexión en redes del consumo y producción en lazos de retroalimentación, junto con la distribución de los ingresos, es lo que hace posible económicamente la consistencia y expansión de la experiencias (Mance, 2002).

FACTTIC (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología Innovación y Conocimiento), en Argentina, es una red de cooperativas de trabajo en la industria del software y la innovación tecnológica. El objetivo principal al que aspira la Federación es ser un espacio de fortalecimiento de sus miembros, de difusión del trabajo asociativo, utilizando a las tecnologías como un instrumento efectivo para el desarrollo y la innovación social. Asimismo, la creación de la Federación, es decir, una organización de segundo grado que nuclea a un conjunto de cooperativas de trabajo del rubro tecnológico **constituye una estrategia para la conformación de redes de cooperación y el fortalecimiento económico, como también un instrumento gremial y político para el desarrollo del sector en sí mismo.**

³ Para profundizar en el caso, recomendamos ver el siguiente video Fundación Mario Santo Domingo, Colombia. Programa Proyectarse (empleabilidad, empleo y desarrollo PyME) <https://www.youtube.com/watch?v=Y0eaElkEETg>

Como iniciativas para la **conformación de redes de cooperación y el fortalecimiento económico** desarrollan las siguientes acciones:

- Establecer vínculos entre las Cooperativas asociadas, de integración, ayuda mutua, solidaridad y capacitación, desarrollando actividades y políticas que consoliden su rol dentro del quehacer nacional.
- Encontrar nuevos mercados donde ofrecer los productos y servicios de sus asociados.
- Lograr contrataciones de servicios comunes a todas las cooperativas asociadas (seguros, proveedores, etc).
- Crear carreras de formación técnica y profesional, con investigación, difusión, y posibilidad de obtención de títulos de grado en temas afines con la Tecnología, la Innovación y el Conocimiento.
- Generar un medio de comunicación eficaz para las cooperativas de nuestro sector.

Como instrumento **gremial y político para el desarrollo del sector en sí mismo, despliegan las siguientes estrategias:**

- Proveer defensa gremial ante entidades públicas y privadas, defendiendo el espíritu cooperativo.
- Colaborar y/o promover en la creación de normas, leyes y resoluciones, que desarrollen y promuevan el cooperativismo.
- Firmar convenios con entes públicos y privados, para proveer productos y servicios que una sola cooperativa no podría ofrecer.
- Generar vinculaciones con movimientos sindicales y de obreros organizados.
- Establecer lazos con otras federaciones cooperativas, no sólo de Argentina, sino también del resto de América Latina, teniendo como fin último la integración de los pueblos⁴.

D. Vinculación con la comunidad y el territorio



La vinculación con la comunidad de la que forman parte, y una estrecha relación de intercambio y reciprocidad con el territorio local y regional, es uno de los principales factores en los que se apoyan las experiencias. En la mayoría de los casos, la vinculación con el territorio es una parte fundamental de su historia, y a su vez, es una condición y eje central de su desarrollo ya que les permite ampliar y profundizar los lazos con la comunidad como estrategia explícita para fortalecer su sostenibilidad.

Un ejemplo de ello es el caso del Banco Palma, de Fortaleza, Brasil. El **Banco Palmas** surgió en un barrio de la periferia de Fortaleza,

⁴ Para profundizar, recomendamos ver el siguiente caso Federación Argentina De Cooperativas De Trabajo De Tecnología, Innovación Y Conocimiento (FACTTIC), Argentina: <https://www.youtube.com/watch?v=nhUHRpXXMmc>



Brasil, habitado por población con muy bajos ingresos, llamado Conjunto Palmeiras. En ese barrio los vecinos se organizaron en primera instancia para proveerse de servicios urbanos a través de la ASMOCONP (Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras). Con ese antecedente, y luego de 15 años, realizan una investigación sobre la forma de consumo en el barrio y determina que el 80% de los gastos de alimentación, vestimenta, higiene personal y productos de limpieza se producían y compraban fuera de la comunidad. Por lo que llegan a la conclusión que una de las causas de la pobreza en su barrio era la transferencia de ahorros hacia afuera de él.

Con ese diagnóstico deciden en 1998 crear el Banco Palmas como banco comunitario con los objetivos de desarrollar tejido económico que permita crear puestos de trabajo e ingresos, para lo cual se plantean organizar redes de consumo y producción dentro del barrio a través de la provisión de servicios financieros pensados para satisfacer las necesidades locales e impulsar la sinergia entre consumidores y productores. En la actualidad, la red de bancos comunitarios del Brasil cuenta con más de 100 bancos.

Los Bancos Comunitarios, si bien son de propiedad comunitaria están gerenciados por una Organización de la Sociedad Civil y por un Consejo Local que ejerce el control social del banco y del cual participan representantes de organizaciones y asociaciones de la sociedad civil local, pudiendo formar parte funcionarios estatales⁵.

E. Construcción de proyectos a largo plazo

En varias experiencias, definir proyectos a largo plazo que orienten el desarrollo de la organización ha ayudado a transitar y superar momentos de crisis. La visión compartida sobre un futuro posible y deseable aporta certidumbre y convicción para asumir riesgos y decisiones colectivas estratégicas en función de ese proyecto al que se está apostando.

Tal es el caso de la **Justa Trama**, la mayor cadena de producción de prendas de vestir de la economía solidaria en Brasil, con cientos de trabajadores/as agrupados/as en cooperativas, en numerosos estados del sur de Brasil. El proceso se inicia con la plantación de cultivos para la producción de textiles agroecológicos y continúa con la producción de hilados y finaliza con la confección de prendas de vestir, ropa deportiva y accesorios, sobre la base del agregado de valor y diseño en toda la cadena textil. La experiencia es un caso de construcción de proyectos de largo plazo. Incorpora, a su vez, una mirada ambiental, agroecológica y feminista⁶.



⁵ Para profundizar sobre el caso, recomendamos ver:

- Banco Palma, Brasil: Monedas complementarias | <https://www.youtube.com/watch?v=xe9XPrhSTbg>
- Banco Palma, Brasil: Redes y cadenas de valor <https://www.youtube.com/watch?v=Of76AAAn9SEo>

⁶ Para profundizar sobre el caso, recomendamos ver el video Justa Trama, Brasil <https://www.youtube.com/watch?v=dwZmhjrJDt4>

INTEGRANDO

En este capítulo les propusimos un recorrido que va desde la construcción de conceptos comunes en torno a la sostenibilidad de los emprendimientos productivos y asociativos, pasando por aprendizajes de experiencias exitosas en América Latina, y finalizando con algunos instrumentos y actividades para la gestión de emprendimientos productivos y asociativos.



Consideramos que los emprendimientos productivos y asociativos constituyen una estrategia viable y potente para la satisfacción de necesidades económicas y sociales de los/as trabajadores/as, de las organizaciones sociales y de las comunidades. Asimismo, decimos que tienen el potencial de transformarse en innovaciones sociales que contribuyan a un desarrollo económico, sociocomunitario y territorial. Sin embargo, para alcanzar estos objetivos es necesario ampliar y mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos mediante el fortalecimiento de las capacidades de producción y de comercialización, la apuesta por la autogestión, la confirmación de redes de cooperación y coordinación, la vinculación con la comunidad y el territorio y la construcción de proyecto a largo plazo.

ACTIVIDAD



A continuación, les proponemos realizar algunas actividades para la sostenibilidad de los emprendimientos productivos. Para eso tomamos como referencia el siguiente documento, en el cual podrán profundizar:

- Programa Nodo de Innovación Social (s/f) (a). Emprender, innovar y asociarse. Los inicios. Volumen I. Secretaría de Emprendedores y de las PyMES. Ministerio de la Producción. Buenos Aires: Argentina.

Actividad n°1: Fortalecer la gestión asociativa

Recomendamos priorizar la gestión colectiva del emprendimiento o la articulación del emprendimiento con otros, entendiendo que la vinculación nos permitirá poner en juego saberes diversos, recursos, tiempos y capacidades que cada integrante aportará para el beneficio del proyecto en su conjunto. El grupo constituye el eje transversal de todo el proceso de trabajo y es la herramienta principal que tienen las experiencias de innovación social.

Para iniciar un proyecto resultará fundamental darse un espacio como grupo para reflexionar sobre la siguiente actividad:

- ✓ Trabajar sobre las expectativas, necesidades e intereses de cada integrante.
- ✓ Recuperar saberes y experiencias previas que enriquezcan al proyecto.
- ✓ Consensuar lo que cada uno está dispuesto a poner a disposición del proyecto: tiempo, recursos, contactos u otros.
- ✓ Pautar modalidades de funcionamiento: horarios, espacios de encuentro, metodología de toma de decisiones, registro del trabajo, formas de comunicación hacia dentro.
- ✓ Establecer funciones y roles hacia el interior del grupo.



Para ellos pueden hacerse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo nos vinculamos al interior del grupo?
- ✓ ¿Qué espacios de encuentro y reflexión nos damos?
- ✓ ¿Cómo nos organizamos internamente?

Actividad n°2: Lograr apoyos en redes territoriales

Consideramos que las redes son espacios de creación de recursos para la construcción de proyectos sostenibles. De allí que sea necesario hacer hincapié en las redes de vinculaciones sociales y en las características del entorno socioeconómico e institucional de los territorios locales en que se insertan.

Como actividad, les proponemos:

- ✓ identificar y promover las potencialidades de la articulación productiva para la innovación social que existen en sus territorios;
- ✓ dar cuenta de la interacción y de la diversidad de actores del territorio;
- ✓ promover el vínculo de los emprendimientos y las redes con el sistema de apoyo a los mismos como los equipos territoriales del Estado Nacional, Provincial o Municipal; universidades, agencias de desarrollo, etc

Para ellos pueden hacerse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
- ✓ ¿Existe una red de apoyo al proyecto?
- ✓ ¿El proyecto se relaciona con otros similares para su recíproca mejora?

Actividad n°3: Diagnóstico y planificación de nuestro proyecto en articulación con el territorio

Para la creación de nuevos proyectos que satisfagan necesidades de nuestra comunidad y la sostenibilidad de los mismos, es necesario previamente:

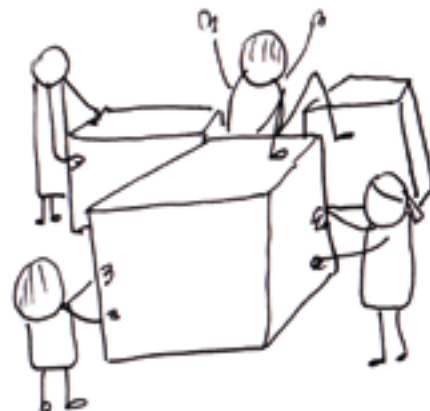
- ✓ Reconocer lo que somos y lo que tenemos como proyecto, grupo o emprendimiento. No esperar aportes exógenos. Empezar por lo propio.
- ✓ Creer en el valor y la potencia de la organización de nuestros colectivos y territorios.
- ✓ Identificar problemas objetivos y subjetivos que afectan a nuestra organización y territorio.
- ✓ Conocer los procesos socioeconómicos de nuestros territorios:
- ✓ Identificar las oportunidades de financiamiento y asistencia técnica que brindan organizaciones y políticas públicas nacionales, provinciales y locales
- ✓ Logrado el consenso, debemos ver qué posibilidades efectivas tienen nuestros emprendimientos de satisfacer las necesidades y demandas planteadas.
- ✓ Planificar la estrategia para el fortalecimiento de nuestros emprendimientos para “una hoja de ruta”.
- ✓ Monitorear y evaluar regularmente los proyectos que implementamos para realizar los cambios necesarios.





Para ello debemos identificar:

- ✓ ¿Cuáles son las necesidades y/o problemas de nuestro territorio? ¿Cuáles son las causas y consecuencias?.
- ✓ ¿Qué recursos y saberes específicos tenemos para resolverlas?
- ✓ ¿Qué producimos? ¿Cómo se distribuye y entre quienes lo generan? ¿Cuánto queda, vuelve y se va?
- ✓ ¿Dónde se produce lo que consumimos? ¿Por qué no se produce localmente lo que consumimos? ¿Y si usamos otra tecnología, podríamos producirlo localmente a igual o menor precio y calidad?
- ✓ ¿Qué consumimos? ¿Cuánto pagamos? ¿Podríamos pagar menos si lo produjeramos localmente?
- ✓ ¿Cómo circula lo que se produce? ¿Se intercambia en el territorio, se consume localmente o exporta?



CAPÍTULO 10

DESIGUALDADES DE GÉNERO Y VIOLENCIAS HACIA MUJERES MIGRANTES

Por Verónica Soto Pimentel

INTRODUCCIÓN

¿Qué son las desigualdades de género? ¿De qué hablamos cuando hablamos sobre la violencia hacia las mujeres? ¿Son estas cuestiones diferentes en el caso de las mujeres migrantes?

Muchas veces, cuando planteamos estas preguntas en nuestras organizaciones sociales, observamos que hay una tendencia a la simplificación de estas problemáticas, asociándolas a lugares comunes o prejuicios sociales, que nos impiden reconocer cómo las desigualdades de género y la violencia hacia las mujeres se reproducen en la sociedad y al interior de nuestras organizaciones ¿Cómo, entonces, podemos abordarla?



Primero, tenemos que conocer, varones y mujeres, qué significan estos conceptos, para luego poner su solución y prevención en práctica. Para ello, en este capítulo definiremos estas cuestiones, proponiendo algunos modos de abordaje de las problemáticas de género al interior de nuestras organizaciones.

LA DIFERENCIA ENTRE SEXO Y GÉNERO

¿Es lo mismo sexo y género? En este capítulo señalamos que **sexo y género no son lo mismo**.

El **sexo** refiere a las características biológicas que definen a las personas, las cuales se identifican incluso desde el momento de la concepción: según el genotipo, se es hembra cuando se tienen cromosomas XX, y se es varón cuando se tienen cromosomas XY. Cuando nacemos, podemos corroborar el sexo biológico del bebé según los órganos sexuales o genitales: los varones tienen pene y testículos, y las mujeres, vagina, ovarios, útero. Sólo un 2% de las personas que nacen, presentan algunas alteraciones biológicas que impiden definir su sexo.

El **género**, en cambio, no refiere a las características biológicas que definen el sexo de una persona, sino que a las **construcciones sociales sobre lo masculino y lo femenino**. Esto es, las diferentes normas, comportamientos, modos de ser y de actuar que una sociedad asigna a lo masculino, lo femenino y la relación entre ambos.

Entre estas construcciones sociales de género, tanto en nuestras sociedades latinoamericanas como en el mundo, hay una que es mundialmente hegemónica, es decir, es considerada “superior” y es valorada mayormente por la población mundial. Sus definiciones sobre lo femenino y lo masculino son consideradas como “normales” e incluso llegan a naturalizarse como propias del sexo biológico varón/mujer. En consecuencia, las normas, comportamientos, acciones y subjetividades que definen lo femenino y masculino se constituyen como el deber ser de mujeres y hombres, respectivamente. **Hablamos del sistema sexo-género patriarcal.**

El **sistema patriarcal** es un modelo de organización social donde el varón blanco, occidental y heterosexual, es el centro del poder y la autoridad, mientras que las mujeres y hombres que no encajan en este estereotipo deben subordinarse a él. A las mujeres se les asignan las tareas reproductivas, como el cuidado de hijos/as, padres y madres o de enfermos/as, y las tareas domésticas. A los hombres, en cambio, se les asignan

las tareas productivas, es decir, trabajar remuneradamente para proveer bienes y servicios que permitan su supervivencia y la de su familia. Por la naturaleza de estas tareas y roles, las mujeres son naturalmente recluidas al mundo privado del hogar, mientras que los varones son protagonistas de los espacios públicos y ocupan los puestos de poder.

Esta distribución de tareas entre varones y mujeres se conoce como la **división sexual del trabajo**, y los roles que allí se definen tienen una valoración diferente en la sociedad. Mientras que el trabajo doméstico y de cuidado, asignado a las mujeres, carece de reconocimiento y visibilidad, además de no ser remunerado y no ser considerado un trabajo, el trabajo de los varones, es remunerado, visible y altamente valorado. La división sexual del trabajo suele repetirse cuando la mujer trabaja en el ámbito público: ser enfermera, maestra, empleada doméstica, lavandera, trabajadora textil, secretaria, son consideradas tareas femeninas y son realizadas mayormente por mujeres. Sin embargo, muchas veces, en estos espacios laborales feminizados los cargos directivos o de autoridad son asignados a los varones.

Junto con ello, el patriarcado ha definido como propio de lo femenino y lo masculino algunos rasgos subjetivos: los varones son racionales y objetivos, mientras que las mujeres son emocionales y subjetivas (Maffia, 2006); los varones son fuertes y no lloran, en cambio, las mujeres son débiles, sentimentales y requieren ser rescatadas.

En las sociedades patriarcales, la relación entre varones y mujeres se determina por la **heteronormatividad**, es decir, se asume como norma el que el amor de pareja se da entre hombres y mujeres, y la familia está constituida por un hombre y una mujer, y sus hijos/as. A su vez, las características de lo femenino y lo masculino se reproducen en la idea de amor romántico y sus diferentes mitos: que el otro me completa, el amor que todo lo puede, el del príncipe azul, la monogamia, la posesividad, aunque duele es amor, entre otros. Este ideal de familia y del amor romántico está fielmente ejemplificado en las clásicas películas de Disney, donde la princesa es la que espera, la mujer es la que limpia y cuida, y el varón es el salvador, es musculoso y atlético y es proveedor. Y por su puesto, donde el amor se da entre una mujer y un varón.

Este modelo sexo-genérico patriarcal está muy arraigado en nuestra cultura, no nació de un día para el otro, y se va reproduciendo en diferentes ámbitos y con diversos mecanismos, tales como, la educación, la familia, los medios de comunicación, la política y, por cierto, en las organizaciones sociales. Y si bien ha sufrido algunas modificaciones, como que las mujeres pueden votar, trabajar u ocupar puestos de poder, los roles de lo masculino y femenino casi nunca son cuestionados.



Lo central del sistema hegemónico patriarcal es que estas características de lo femenino y lo masculino, que son construcciones sociales y culturales, son asumidas como **connaturales al sexo biológico con el cual las personas nacen**. Así también que el modelo hegemónico de las relaciones de pareja sea el heterosexual, deriva de **asociar a la familia con la forma de reproducción de la especie humana, que se da entre un varón y una mujer**.

El patriarcado es un modelo social sumamente desigual y discriminatorio no sólo para las mujeres, que están en un lugar de subordinación, sino que para todos quienes por cualquier razón disienten de estas figuras de lo femenino, de lo masculino y del amor romántico. De hecho, cuando las mujeres quiebran los patrones del modelo patriarcal, van surgiendo conflictos y se ven enfrentadas a diferentes tipos de violencia e incluso la muerte: los femicidios.

Sin embargo, al ser el sistema sexo/género patriarcal una construcción social, sus consecuencias discriminatorias, violentas y desiguales, pueden transformarse y cambiar. ESTE ES EL GRAN DESAFÍO.

IDENTIDAD DE GÉNERO Y ORIENTACIÓN SEXUAL



¿Es el patriarcado y la heteronormatividad la única forma de ser de lo femenino, lo masculino, del amor y de la familia? ¡Por supuesto que no! Para identificar y pensar más allá de estas categorías binarias y excluyentes, son útiles los conceptos de identidad y orientación sexual.

La **identidad sexual** refiere a la vivencia que tiene cada persona del género, el cual puede identificarse y corresponderse, o no, con el sexo biológico. Cuando sexo y género coinciden, hablamos de una **identidad sexual CIS o cisgénero**. Cuando no coinciden, hablamos de **identidad transgénero**, y cuando esa discordancia lleva a la modificación del cuerpo para hacer coincidir sexo y género (por medios hormonales o quirúrgicos), hablamos de transexuales. Por último, está la categoría

no binaria o tercer sexo, que refiere a las personas que no se identifican ni con el canon de género femenino o masculino, o se ubican en una categoría intermedia.

La identidad sexual no tiene que ver con quién nos gusta o de quienes nos enamoramos. Para referirnos a ello hablamos de **orientación sexual**, que es la atracción física, emocional, erótica y afectiva que sentimos por otras personas, y que permite cuestionar la heteronormatividad. De hecho, podemos clasificar la orientación sexual en al menos tres categorías muy generales: la **heterosexualidad**, que es el gusto por la persona del sexo opuesto, la **homosexualidad**, la atracción por personas del mismo sexo, y la **bisexualidad**, cuando las personas sienten una atracción por cualquiera de los dos sexos.

Sin perjuicio de la existencia de estas formas de masculinidad y femineidad por fuera del sistema sexo-genérico patriarcal, a las cuales nos referiremos desde aquí como diversidad sexual o diversidades, la hegemonía del modelo patriarcal tiene la fuerza y experiencia suficiente para naturalizar como normales sólo los comportamientos, expectativas, valores y normas sobre lo femenino y lo masculino ligados a la heteronormatividad, considerando todo aquello que escape a este modelo, como “anormal” o “fuera de lo normal”, siendo condenado y sancionado. En consecuencia, son objeto de diferentes tipos de violencia y formas de discriminación que muchas veces terminan en el asesinato de personas no-cis o hetero. Así nos enfrentamos a situaciones de homofobia y transfobia, transfemicidios y tranvesticios, crímenes de odio, discriminación y transgresión de derechos. Sobre esto ahondaremos más adelante.

Si bien han habido muchos avances en la desnaturalización del patriarcado y la heteronormatividad, la desigualdad y la violencia hacia las diversidades sigue marcando nuestras sociedades.

En 1990 la Organización Mundial de la Salud eliminó la homosexualidad de la Clasificación Internacional de Enfermedades. En muchos países el matrimonio entre personas del mismo sexo es legal, y el cambio de sexo en el documento de identidad para personas trans también es una realidad. Así también, hay mayor visibilidad de familias compuestas por parejas de mujeres o parejas de varones, y otras familias

heterosexuales que deciden no tener hijos, rompiendo con ello el esquema de la familia tradicional. Y, por supuesto, las mujeres han ingresado al espacio público, ocupando cargos de poder y roles tradicionalmente asignados a varones.

DESIGUALDADES DE GÉNERO

La desigualdad es una realidad de nuestro mundo. Vivimos en sociedades desiguales ¿Qué significan entonces las desigualdades de género? Significa que, en todo el planeta, en cuanto vivimos en una sociedad patriarcal, las mujeres y diversidades están en una situación de mayor desigualdad que los varones (Maffia, 2006). Pongamos algunos ejemplos.



- En el mundo, las mujeres ganan aproximadamente el 60% del ingreso de los varones (World Economic Forum, 2021).
- La participación laboral es menor en mujeres que en varones. Por ejemplo, entre abril y junio de 2020, en Perú la tasa de participación laboral era del 36% en mujeres y del 55% en varones, en Argentina era del 41% y 58%, en República Dominicana la brecha era entre el 44% y el 71% y en Colombia era del 44% y el 66% respectivamente (Cepal, 2021).
- La pandemia afectó desigualmente a hombres y mujeres. Por ejemplo, entre abril y junio de 2020 y 2021, en 12 países latinoamericanos, el porcentaje de mujeres ocupadas disminuyó más que el de los varones, siendo los casos más significativos los de Costa Rica, donde las mujeres ocupadas disminuyeron en un 27%, y los varones ocupados disminuyeron en un 16%. En el caso de Perú, la disminución de mujeres ocupadas fue de un 45%, mientras que la de los hombres fue de un 35% (Cepal, 2020).
- Los sectores económicos más afectados por la pandemia, como son el comercio, las industrias manufactureras, el turismo y el servicio doméstico, están altamente feminizados. Además estos sectores son los que tienen mayores niveles de informalidad laboral, bajas remuneraciones y bajos niveles de calificación (Cepal, 2021).
- En promedio, sólo el 40% de las posiciones directivas son ocupadas por mujeres, existiendo en Bolivia la mayor brecha, con sólo un 29% de participación de las mujeres en este ámbito (Global Gender Gap Report, 2021).
- A noviembre del año 2021, en América Latina no había ninguna jefa de estado mujer.
- En Argentina, Bolivia, Costa Rica, Cuba, México y Nicaragua, en promedio, el 40% de lxs diputadxs son mujeres, mientras que en Belize, Bahamas, Paraguay y Brasil sólo el 15% o menos de estos cargos son ocupados por mujeres.
- En Costa Rica, El Salvador, México, Nicaragua y Perú, el 40% de los ministerios están encabezados por mujeres, mientras que en Guatemala, Belize, Brazil y Bahamas, las mujeres ocupan sólo el 13% o menos de estos cargos (Global Gender Gap Report, 2021).

Estos son sólo algunos ejemplos de las desigualdades de género. Pero si nos ponemos a reflexionar, veremos que esto se repite en **casi todos los ámbitos de la vida social**: ¿cuántos varones y mujeres ocupan nombres de calle o de estaciones de metro o tren? ¿qué sexo han tenido los/as presidentes en los últimos 50 años? ¿y qué sexo tienen los/as conductores de televisión que no trabajan en dupla? ¿son varones o mujeres los/as que conducen programas de deportes? ¿Cuál es el sexo de los dirigentes de organizaciones sociales o sindicales?

Lo interesante es preguntarse por la causa de esta distribución, pues, si asumimos que las mujeres están capacitadas para ocupar estos lugares ¿por qué, entonces, no están presentes?

VIOLENCIA HACIA LAS MUJERES Y DIVERSIDADES

Cuando las mujeres, varones y diversidades amplían, desafían o demandan ampliar los límites binario-excluyentes del sistema sexo/género patriarcal, van apareciendo los problemas: emergen diferentes formas de violencia y discriminación de género para sancionar y dominar a quienes salen de la norma.

Frente a estas afirmaciones, algunas personas señalan que también existe la violencia hacia los varones, y que el “ni una menos” tendría que ser “Nadie menos”.

Pero la violencia de género tiene ciertas particulares que es importante visibilizar:



- La **violencia hacia las mujeres es mucho más frecuente y brutal.**
- La **violencia de género** refiere a aquellos actos o conductas que generan muerte, daño o sufrimiento a una persona **en razón de su género.** Es el ejercicio de cualquier tipo de violencia **sólo por el hecho de ser mujer, sólo por su identidad sexual o sólo por su orientación sexual.**
- La violencia de género puede ser **física, sexual, psicológica o económica.**
- Puede ocurrir dentro de la familia, en la comunidad o en espacios públicos.
- Puede ser perpetrada por una o varias personas o por instituciones privadas o estatales y sus agentes.

Existen diferentes tipos de violencia de género:

- **Violencia contra las mujeres y niñas:** amenaza de violencia o violencia ejercida contra mujeres y niñas sólo por el hecho de ser mujeres. También es una forma de violencia la privación de la libertad.
- **Violencia hacia las personas LGBTQI+:** es la violencia ejercida sobre las personas que no cumplen con las normas de lo femenino y lo masculino definidas en una sociedad patriarcal y heteronormada. La sigla refiere a lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer, íntersex. “+” refiere a todos los colectivos que no están representados en estas siglas.
- **Violencia económica:** prohibición de trabajar remuneradamente o controlar el acceso a recursos financieros con el fin de generar dependencia o coacción económica.
- **Violencia psicológica:** daño emocional o psicológico que disminuye la autoestima y perjudica el desarrollo personal de las mujeres y diversidades. Puede ocurrir mediante la descalificación, desvalorización o humillación de las personas.
- **Violencia física:** es la forma de violencia más visible, pues daña el cuerpo de las personas mediante agresión directa. También incluye la violencia hacia bienes materiales.
- **Violencia sexual:** obligar a una persona a participar de un acto sexual sin su consentimiento. Hay diferentes tipos: acoso sexual, acoso callejero y violación.
- **Violencia en línea o digital:** violencia ejercida mediante medios digitales, como celulares, redes sociales,

videos juegos, correos electrónicos, etc. Entre ellos se encuentran el ciber acoso (envío constante de mensajes intimidatorios o amenazantes) y el sexting (envío de mensajes o fotos sexualmente explícitas sin contar con el consentimiento de la persona).

Estos diferentes tipos de violencia, por lo general, van en escalada y muchas veces tienen como resultado el asesinato de mujeres y diversidades:



- **Femicidios:** refiere al asesinato de mujeres sólo por el hecho de ser mujer. Quienes cometen el asesinato pueden ser parejas o ex parejas de las víctimas, personas conocidas sin un vínculo de pareja o personas desconocidas.
- **Transfemicidios o travesticidios:** refiere a diferentes formas de discriminación, exclusión y vulnerabilidad contra las personas trans, que tienen como máxima expresión su asesinato. Las personas travesti-trans sufren una serie de discriminaciones y exclusiones sociales, tanto dentro del hogar como en los espacios públicos, que les hace muy difícil su supervivencia. De hecho, su esperanza de vida en la región es de 35 años.
- **Crímenes de odio:** actos violentos, voluntarios y conscientes, que puede ocurrir con saña, basada en el rechazo, desprecio, odio y/o discriminación hacia personas LGBTIQ+. Tienen como objetivo explícito causar daños graves o la muerte de las víctimas.

INTERSECCIONALIDAD, DESIGUALDADES Y VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES MIGRANTES

La interseccionalidad es un concepto que nos permite poner en relación las desigualdades y violencias de género con las diversas identidades que “interseccionan” simultáneamente a una persona. A su vez, nos permite relacionar estas identidades con los sistemas de opresión en los que éstas se insertan y mediante los cuales se valora más o menos a las personas según el color de piel, la edad, el nivel educacional, la ocupación, el barrio, la religión, el país de nacimiento, la migrancia, la ocupación, discapacidad, etc. A partir de ello se van generando una serie de discriminaciones que se suman a las discriminaciones por sexo, género, identidad u orientación sexual.

Las mujeres y diversidades están en una posición peor que la de los varones. Pero ¿sufrirá la misma discriminación una mujer adinerada y una mujer de bajos ingresos? Y si esa mujer de bajos ingresos es afrodescendiente ¿será igualmente discriminada que una mujer blanca adinerada o una mujer blanca de bajos ingresos? ¿tendrá las mismas oportunidades laborales una mujer trans y una mujer cisgenero? ¿Y si la mujer trans es pobre o afrodescendiente?

¿Y si a todos estos casos agregamos la variable de la migración? ¿Sufrirán todas estas personas los mismos tipos y niveles de violencia y desigualdad? Es probable que las condiciones y alternativas de migración e inclusión social al país de llegada sean muy diferentes según las diversas identidades que nos interseccionan. Esto es un dato fundamental para construir proyectos de integración e inclusión migrante.

¿Cuáles son las características de la migración según el género de las personas? Del total de 272 millones de migrantes que hay actualmente en el mundo, el 50% son mujeres. También podemos decir que el sistema sexo/género ha determinado el fenómeno migratorio, en términos de reproducciones de los roles de lo masculino y lo femenino: por ejemplo, las mujeres realizan en los países de llegada mayormente tareas domésticas y de cuidados, situándolas en situaciones laborales más precarias, con sueldo de menor ingreso y sin protección social, o que no reflejan su capacidad y formación académica. Pero también la migración ha transformado las relaciones de género, habiendo cambios en la división sexual del trabajo (BID, 2020).



La feminización de la migración

La “feminización de la migración” se inscribe en una nueva dinámica socioeconómica en la que las mujeres comienzan a desplazarse de manera independiente, no como acompañantes de sus parejas varones, se insertan en el mercado laboral y tienen la capacidad de aportar a través del envío de remesas cuyas sumas son incluso más elevadas que las de los hombres. En este contexto, la mujer migrante ha adquirido cierta autonomía respecto de su migración y la de su familia, a la vez que en la toma de decisiones relativas a sus propias vidas en un ejercicio de libertad personal (BID, 2020).

Sin perjuicio de lo anterior, persisten formas de violencia contra las mujeres migrantes, siendo víctimas tanto de la **explotación sexual como del tráfico ilegal de personas**, por ejemplo. Ahora bien, todas estas cuestiones se van dando, como señalamos al inicio, según la diversidad de identidades que se asientan en la mujer migrante y los grados de jerarquización y opresión que éstas implican.

INTEGRANDO



En este capítulo reflexionamos en torno a la temática de la desigualdad de género y la violencia contra las mujeres migrantes. El hilo conductor para trabajar estos temas ha sido la definición del sistema sexo-género patriarcal, sistema de organización social que distribuye roles, lugares y tareas a varones y mujeres según la división sexual del trabajo: el varón, blanco, cis, representa el poder, la autoridad y lo público, y tiene roles productivos, mientras que las mujeres deben subordinarse a él y cumplir tareas reproductivas en el mundo privado. A su vez, las relaciones amorosas entre varones y mujeres están definidas por la heteronormatividad. También las diversidades y varones

que no encajen en estas categorías, deben subordinarse a este modelo. Estas construcciones sociales sobre lo femenino y lo masculino son consideradas conaturales al sexo biológico varón-mujer, y cuando las personas quiebran este esquema suelen ser sancionadas y castigadas, emergiendo con ello la violencia de género, que puede terminar incluso con la muerte. La interseccionalidad es un concepto que nos permite ver cómo las diversas identidades que portamos, entre ellas la de migrancia, generan diferentes tipos de desigualdad y violencia que se suman a las de género. El comprender que el patriarcado y la heteronormatividad son construcciones sociales hegemónicas y no cuestiones que derivan de la naturaleza de los sexos, es lo que permite transformarlas, revirtiendo así la desigualdad entre los géneros y pudiendo luchar por erradicar todo tipo de violencia contra las mujeres y diversidades.

ACTIVIDADES

1. Actividades para trabajar las características del sistema sexo-género patriarcal.



Objetivo: trabajar la diferencia sexo - género y reflexionar sobre la hegemonía del modelo patriarcal y la reproducción de los roles de lo femenino y lo masculino en nuestras sociedades.

Desarrollo: 3 alternativas.

Se pide buscar publicidad de juguetes de niños/as e identificar: color con que se identifican los juguetes de niños y niñas; tipo de juguetes que se venden para niños y para niñas.

Reconstruir las historias de películas clásicas de Disney, como la Cenicienta, Blancanieves, la Bella Durmiente, y describir: las historias de amor, rol de las princesas y de los príncipes en las historias, valor que para la princesa tiene el príncipe, final de la historia, cómo logra ser feliz la princesa.

En dos columnas diferenciadas en “mujer” y “varón” completar: que se dice sobre ser varón y mujer, qué características tienen cada uno/a, qué trabajos realizan según sexo.

Puesta en común: es probable que emerjan las características de la división sexual del trabajo, las normas de la heteronormatividad y del amor romántico. A partir de ello, reflexionar en torno a las siguientes preguntas: los rasgos identificados ¿son exclusivos de hombres y mujeres? ¿Quién/es han definido estos rasgos? ¿Por qué se presentan así? ¿Cuáles son las consecuencias de encasillar a hombres y mujeres en ciertas características excluyentes?

Cierre: Reflexionar sobre el origen social de los roles de lo masculino y femenino y cómo el hecho de ser varón o ser mujer no nos determina por naturaleza a cumplirlos. Por ende, las consecuencias negativas de estas clasificaciones, tienen la posibilidad de ser transformadas.

2. Actividad para reflexionar sobre la violencia de género

Objetivo: reconocer diferentes tipos de violencia hacia las mujeres y la diversidad sexual.

Desarrollo: Poner en 4 esquinas o paredes diferentes los siguientes carteles: “SIEMPRE” (S), “NUNCA” (N), “CASI SIEMPRE” (CS), “CASI NUNCA” (CN). Luego, listamos diferentes situaciones de violencia hacia las mujeres y diversidades y/o situaciones de privilegio a los varones CIS. Les dejamos algunos ejemplos con su posible respuesta:

- Tengo miedo cuando camino por la calle de noche (mayoría/total mujeres diversidades en S-CS)
- Escondó mi identidad u orientación sexual por miedo a que me discriminen (mayoría/total heterosexuales en N-CN)
- En discusiones grupales me han dicho que mejor me vaya a lavar los platos (mayoría/total mujeres en S-CS)

- Si no he consentido una relación sexual, se han enojado conmigo (mayoría/total mujeres en S-CS).
- Mi pareja no estuvo de acuerdo con que trabajara o gastara mi dinero sin preguntarle (mayoría/total mujeres en S-CS)
- Hay ropa que no uso para no sufrir “agarrones” o comentarios vulgares en la calle (mayoría/total mujeres en S-CS)
- Cuando hago el aseo o lavo los platos me felicitan por ayudar en la casa (mayoría/total varones en S-CS)
- He sufrido discriminación en el trabajo por tener hijos/as (mayoría/total mujeres en S-CS)
- Me han criticado por trabajar fuera del hogar (mayoría/total mujeres en S-CS).
- Se han burlado de mi por tener miedo (mayoría/total varones en SIEMPRE/CS)
- Se han burlado de mi por ser débil (mayoría/total varones en S-CS)
- He tenido que dar explicaciones sobre mi orientación sexual (mayoría/total heterosexuales en N-CN).

Puesta en común: Analizar entre todos/as ¿De qué sexo eran las personas cuando se pudieron en la opción “siempre”, “nunca”, “casi siempre” o “casi nunca”? ¿Qué diferencias de sexo hubo según la situación presentada? ¿Por qué creen que esto ocurre? ¿Son situaciones que podemos cambiar o prevenir? ¿De qué forma podemos cambiarlas?

Cierre: Concluir que la violencia, discriminación o burla hacia las mujeres, varones y diversidades, está relacionada con el sistema sexo-genérico patriarcal, por ende, las causas de la violencia estarían situadas en el rechazo a la diversidad o lo que está “fuera de norma”. Si estas son construcciones sociales, podemos cambiarlas.

3. Actividad para reflexionar sobre la migración desde una perspectiva de género

Objetivo: analizar las características de la migración en el caso de las mujeres y varones, identificando cómo se reproducen o no los roles de género o la división sexual del trabajo. También se busca reflexionar en cómo se generan diversos tipos de desigualdad y violencias según las diferentes identidades que interseccionan a las mujeres.

Desarrollo: dividir a los participantes en dos grupos. Uno escribirá todas las características que tiene la mujer migrante y, el otro, todas las características del varón migrante (pueden ser características socioeconómicas, de raza, ocupación o profesión del lugar de origen, ocupación en el país de llegada, estado civil, hijos/as, o cualquier otra característica que pueda ser interesante). También escribirán discriminaciones o violencia que han sufrido por ser migrantes.

Puede que quienes participen señalen que no todas las personas migrantes tienen las mismas características. En ese caso, se les pide que marquen las diferencias.

Puesta en común: compartir entre todos/as las características que identificaron para mujeres y varones migrantes. Analizar las similitudes y diferencias y preguntarse ¿coinciden estas características con las definidas por el sistema sexo/género patriarcal? ¿Hay diferencias o similitudes en las violencias que cada sexo sufre? Si a estas características sumamos la orientación sexual, la identidad sexual, el color de la piel, el país de origen, la religión, la discapacidad, etc. ¿hay diferencias entre los tipos de violencia o discriminación que pueden sufrir mujeres y varones migrantes?



Cierre: Identificar cómo las identidades que interseccionan a varones y mujeres, partiendo por la de migrancia, generan diferentes tipos de desigualdad que se suman a las desigualdades y violencias de género. Reflexionar sobre las características de la migración y las particularidades que ésta tiene en el caso de las mujeres y en qué se diferencia o no de la de los varones.



CAPÍTULO I DISCRIMINACIÓN Y ESTIGMATIZACIONES HACIA LA POBLACIÓN MIGRANTE AFRODESCENDIENTE

Por Zahiry Martínez Araujo

INTRODUCCIÓN:

Los procesos migratorios a nivel mundial –y el caso especial de la migración venezolana de los últimos años no escapa a esto– generan innumerables desafíos no sólo de orden personal, sino también de tipo económico, político y cultural tanto para quienes migran como para los países receptores de este flujo migratorio. En esta compleja situación la población migrante ve afectado, y muchas veces vulnerado, el ejercicio pleno de sus derechos, siendo en diversos casos objeto de xenofobia (sentimiento de rechazo hacia el extranjero), racismo (ideología que defiende la superioridad de una raza/etnia sobre otras), discriminación (exclusión del disfrute de vida plena) y estigmatización (descalificación y desvaloración social) en los nuevos territorios donde habitan.

El presente capítulo se propone aportar información clave así como recursos útiles, que puedan orientar la acción de organizaciones de la sociedad civil de personas migrantes y refugiadas venezolanas que trabajan en diferentes territorios de América Latina y el Caribe, dirigidas a favorecer la puesta en marcha de prácticas adecuadas y eficaces en la lucha y la prevención contra la discriminación y la estigmatización racial y de origen nacional, de la cual son objeto venezolanas/os afrodescendientes que se encuentran habitando fuera de su país de origen.

Esta sección aspira ser una herramienta de trabajo para la planificación de acciones tácticas y estratégicas en los diferentes territorios, con el fin de prevenir, impedir y/o luchar contra la discriminación y estigmatización de las comunidades venezolanas en la región, fortaleciendo a su vez la acción colectiva que moviliza cada una de las organizaciones sociales, objeto de este manual.

I.- ¿QUÉ ENTENDEMOS POR ESTIGMATIZACIÓN?

La **ESTIGMATIZACIÓN** es un proceso sociocultural mediante el cual los miembros de un grupo vulnerable son **etiquetados** por otras personas como **vergonzosos o indeseables**.

En este sentido, el **estigma** convierte a alguien en **diferente** con **connotaciones negativas** y produce **descrédito** asociado a una **falencia** o a una **desventaja**.



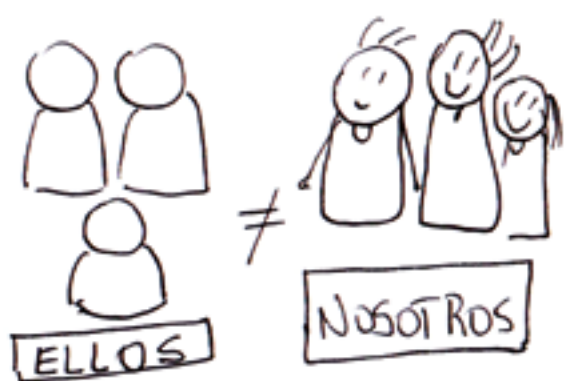
¿De dónde viene la palabra estigma?

Estigma proviene del griego **στίγμα** (estigma) y refería a una marca grabada con hierro candente o de cortes realizados en el cuerpo de las personas, con el propósito de simbolizar el castigo por haber cometido un delito o por su condición de esclavitud. En todos los casos, el estigma es la forma como se indicaba que la persona debía ser evitada.

De allí que entendamos de manera general al estigma como “una situación del individuo inhabilitado para la plena aceptación social” (E. Goffman, 1963).

Como veremos más adelante, el estigma —y el proceso complejo de la estigmatización— es uno de los factores psicológicos y sociales con mayor influencia en la aparición y sobre todo en el mantenimiento de **estereotipos, prejuicios y discriminación** en nuestras sociedades, las cuales se van retroalimentando de manera acelerada.

Por esto es importante y urgente saber reconocer de qué manera ocurren los procesos de estigmatización y cómo evitarlos y prevenirlos de manera colectiva.



¿QUIÉNES SUELEN SER LAS PERSONAS ESTIGMATIZADAS?

A diferencia de lo que usualmente se cree, el **estigma no se limita a la descalificación de algunas minorías ya históricamente estigmatizadas**, sino que lamentablemente se extiende a una gran variedad de rasgos y características personales, culturales y sociales, lo que afecta, de algún modo u otro, a todas las personas que vivimos en una determinada sociedad. Sin embargo, quienes están mayormente afectadas son estas minorías.

PERO ¿QUIÉNES SON ESAS MINORÍAS HISTÓRICAMENTE ESTIGMATIZADAS?

A lo largo de la historia universal y más aún de nuestra historia como sociedades modernas se han identificado grupos humanos cuyas características o atributos han sido estigmatizantes, es decir, convertidos en estigmas por razones de:

- **origen étnico y racial** (ej. las diferencias por color de piel)
- **género, orientación e identidad sexual** (ej. mujeres, diversidades sexuales)
- **discapacidades** (ej. motoras, cognitivas, salud mental)
- **nacionalidad** (ej. migrante)

Estas son algunas de las minorías que han sido tratadas con descrédito, vulnerando en más de los casos sus derechos humanos.

No obstante, en muchos casos ocurre lo que algunos llaman interseccionalidad, que se da con **el cruce de al menos dos atributos o rasgos** empleados para generar estigmatización.

En el caso que nos ocupa, el **origen étnico y racial** de las y los venezolanos que habitan en diferentes países de América Latina y el Caribe **se entretreje con su origen nacional y por ende su condición de migrante**, para convertirse en un grupo doblemente estigmatizado, doblemente vulnerable.

Así, cuando se descalifica a una persona que es de **origen venezolano y de origen racial afrodescendiente**, estamos ante la presencia de una doble estigmatización y en camino a la vulneración de sus derechos.

En este sentido, los rasgos estigmatizantes asociados a la afrodescendencia y a la migración se emplean para **difundir**, como veremos más adelante, **opiniones, emociones y prácticas discriminatorias** hacia la comunidad venezolana en la región.

Antes de continuar, nos detendremos en **aclarar qué entendemos por DISCRIMINACIÓN y cómo podemos identificarla**. Posteriormente, seguiremos reconociendo el proceso de estigmatización y veremos cómo aparecen en nuestra vida cotidiana tanto los estigmas como las discriminaciones en torno al origen racial, étnico y nacional.



2.- ¿QUÉ ENTENDEMOS POR DISCRIMINACIÓN?

El Comité de Derechos Humanos del Sistema de Naciones Unidas, define la **discriminación** como:

[...] toda **distinción, exclusión, restricción o preferencia** que se basen en determinados motivos como la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional o social, la posición económica, el nacimiento o cualquier otra condición social y que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales de todas las personas.

Así, la **DISCRIMINACIÓN** constituye una **VIOLACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS**, ya que:

- Impone barreras materiales que obstaculizan el ejercicio de derechos y el acceso a servicios.
- Impide a las personas tener voz y participar plenamente en diferentes ámbitos de la vida sociedad.
- Puede manifestarse de muchas formas y suele ser sutil e insidiosa, socavando la dignidad y el futuro de personas, familias, grupos humanos y pueblos.

¿De dónde viene la discriminación?

La discriminación (o las prácticas sociales discriminatorias) no se explica ni se justifica por ninguna característica o rasgo que posea la víctima de dicha discriminación, sino por las características del grupo social, sociedad o Estado que lleva a cabo el proceso discriminatorio.

2.1.- PODEMOS IDENTIFICAR UNA DISCRIMINACIÓN (O UNA PRÁCTICA DISCRIMINATORIA) CUANDO:

- Observamos, creamos y/o colaboramos en la difusión de estereotipos de cualquier grupo humano por características reales o imaginarias, sean positivas o negativas y se vinculen a características innatas o adquiridas;
- Presenciamos hostigamientos, maltrato, agresión, segregación, exclusión o marginación a cualquier miembro de un grupo humano por su carácter de miembro de dicho grupo;
- Cuando se establecen distinciones en ámbitos legales, económicos, laborales, de libertad de movimiento o de acceso a servicios sanitarios y/o educativos a un miembro de un grupo humano, con el fin de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos fundamentales (INADI, 2005, p.42).

Algunas situaciones que genera la discriminación

La discriminación que sufren ciertos grupos como mujeres y diversidades sexuales, minorías étnicas o raciales y migrantes en el mundo los hace vulnerables a la explotación y los abusos (al trabajo forzoso, a la violencia física y sexual, ente otros).

La discriminación trunca las oportunidades, desaprovechando las habilidades humanas necesarias para lograr el desarrollo económico, social y cultural de una sociedad, incrementado así las desigualdades y tensiones sociales.



En síntesis, podemos decir que la **DISCRIMINACIÓN** es uno de los promotores de la **exclusión social** y la **pobreza**, al menoscabar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos, y al **fortalecer las desigualdades** en todos los ámbitos de la vida en sociedad.

3.- LA ESTIGMATIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA DISCRIMINACIÓN

Como mencionamos previamente, los procesos de estigmatización están fuertemente vinculados al mantenimiento en nuestras sociedades de:

ESTEREOTIPOS

PREJUICIOS

DISCRIMINACIÓN

En muchos de los casos, estas estigmatizaciones son utilizadas para **DIFUNDIR** contra los grupos humanos objeto de dicha estigmatización, **OPINIONES, EMOCIONES** y **PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS**.

Vayamos paso a paso, reconociendo cada uno de estos conceptos y viendo cómo aparecen en nuestra vida cotidiana.

3.1.- ¿CÓMO SE DA EL PROCESO DE ESTIGMATIZACIÓN?

El estigma aparece cuando se da el siguiente proceso:

- Etiquetado
- Estereotipado
- Separación
- Pérdida de estatus
- Discriminación

Todo esto en una **situación de poder**

Veamos cada elemento del proceso de estigmatización:

1. **Etiquetado:** Nombre o etiqueta asignada a una persona o grupo a partir de algún rasgo o característica (físico, género, nacionalidad, entre otros) que aquél posea y que lo identifica ante otros.
2. **Estereotipado:** La asociación a las personas etiquetadas con características desagradables, en función de creencias culturales prevalentes.
3. **Separación:** Consideración de la persona o del grupo como uno diferente y aparte. Establecimiento de un “ellos” frente a un “nosotros”.
4. **Pérdida de status:** Pérdida de la posición social (y del valor) que ocupa la persona o grupo estereotipado dentro de un sistema social más amplio (ejemplo, docente en una escuela; vecino de un barrio).
5. **Discriminación:** La conducta, práctica o acción que afecta consecuentemente a la persona o grupo estigmatizado, dando lugar a resultados desfavorables (definida en el apartado anterior).

Todo esto ocurre gracias a la existencia de factores mucho más macros, que tienen que ver con **relaciones de poder asimétricas** (por ejemplo, grandes brechas entre las clases sociales y económicas de una sociedad; falta de leyes que regulen y garanticen derechos a todos los grupos humanos sin distinción), que contribuyen a que el proceso de estigmatización ocurra de manera permanente y dinámica.

Otra manera de concebir la estigmatización como proceso de construcción social, pero **de manera más sintética**, es el que se manifiesta en tres aspectos del **comportamiento social** a través de **los estereotipos, los prejuicios y la discriminación**.



1-LOS ESTEREOTIPOS. Como veíamos anteriormente, **los estereotipos** hacen referencia a la caracterización (o tipificación) con que es descrita una persona o un grupo, habitualmente de manera negativa, en función de creencias y formas de conocimiento aprendidas por la mayoría de la sociedad.

Son el elemento cognitivo del proceso de estigmatización.

Ocurren por un proceso cognitivo a través del cual ciertos rasgos son **simplificados, exagerados y generalizados** al mismo tiempo, produciendo *una uniformidad de todos los miembros de un grupo*.

Los estereotipos exageran; son **una elaboración distorsionada de la verdad**: A partir de una verdad casuística (es decir, un razonamiento basado en un caso) se hace **una generalización falsa**, que luego es utilizada para justificar los comportamientos sociales.

Sin embargo, **tener conocimiento de estos estereotipos no implica estar de acuerdo con ellos**.

2-LOS PREJUICIOS: En el caso de las estigmatizaciones, son **actitudes** o predisposiciones emocionales, habitualmente negativas (**como hostilidad o desconfianza**) generada hacia personas que pertenecen a un grupo, cuyas características están sujetas a creencias estereotipadas.

Los prejuicios son el elemento emocional del proceso de estigmatización.

Por eso, cuando las personas aceptan los estereotipos y generan reacciones emocionales negativas hacia ese grupo, se produce el **prejuicio**.

3-LA DISCRIMINACIÓN: Los estereotipos y prejuicios pueden llevar a la **discriminación**, que hace referencia a la **conducta, práctica o acción de rechazo** hacia ese grupo (definida en el apartado anterior).

Estos tres aspectos van de la mano y se nutren mutuamente, sin que se pueda identificar la línea de influencia entre unos y otros de manera clara.



Este esquema general sobre los elementos cognitivos, emocionales y conductuales nos permite entender los medios de **DIFUSIÓN** mediante los cuales circulan las estigmatizaciones en la vida cotidiana.

Las **opiniones** (con su base cognitiva), las **emociones** y las **prácticas discriminatorias** (conductuales) asociadas a los grupos estigmatizados van naturalizándose en las **formas de pensar, sentir y actuar** de diferentes grupos humanos, de sociedades enteras e incluso por parte de los Estados, haciendo cada vez más viables y visibles los **procesos de exclusión, desigualdad y vulneración de derechos**.

3.2 ¿CUÁLES SON LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN DE ESTIGMAS Y DISCRIMINACIONES?

En nuestra vida cotidiana contamos con diversos medios y canales de comunicación, que nos permiten estar en permanente vínculo con el resto de la sociedad. A través de ellos, circulan con mayor o menor rapidez, las opiniones y creencias que se distribuyen entre los diferentes grupos sociales.

De este modo, las etiquetas, los estereotipos, los prejuicios, las discriminaciones y estigmatizaciones que se elaboran y difunden en la vida cotidiana, lo hacen cada vez con mayor velocidad e intensidad, contribuyendo al fortalecimiento de estos mismos elementos, en un proceso de retroalimentación.



¿Dónde ocurre esa elaboración y difusión de mensajes?

Discursos mediáticos institucionales	1. Canales oficiales del Estado. 2. Perfiles de redes sociales (estatales, institucionales). 3. Artículos o notas de opinión. 4. Programas de noticias y de análisis (radio, tv, internet). 5. Otros.
Discursos cotidianos	1. Mensajes en redes sociales. 2. Memes /Chistes. 3. Fake News.
Productos culturales	1. Series de TV / Streaming. 2. Música/videos (ej. Influencer youtube). 3. Películas/Documentales. 4. Narrativa y literatura en general.
Repertorios culturales	1. Sistema de creencias culturales (ej. mitos, leyendas). 2. Mecanismos de interpretación (ej Objetividad vs. Subjetividad). 3. Sistema de valores e ideologías. 4. Otros: Estilos de humor/chistes

A través de toda esta amplia variedad de fuentes y medios, participamos en la creación y/o difusión de **mensajes que vehiculizan, en muchos casos de manera vedada o no consciente**, estereotipos y prejuicios que conducen a procesos de discriminación y estigmatización.

Si bien es cierto que tienen mayor peso e influencia aquellos mensajes que provienen de **fuentes autorizadas a nivel social** (agentes del Estado, voceros institucionales de organizaciones políticas, eclesiásticas, mediáticas), la reproducción en nuestra vida cotidiana de esos mensajes, **colabora** en el fortalecimiento de los **prejuicios, estereotipos y emociones dirigidos hacia las comunidades migrantes**.



Preguntémonos en lo personal, y de manera colectiva en nuestras organizaciones, si en la manera de hablar de los “otrxs” y de “nosotrxs”, en los mensajes que retwitteamos, en las notas de opinión que leemos y compartimos, en las formas cómo nos presentamos ante el “otrx” como migrante, estaremos aportando –de manera incluso no consciente– a la elaboración de procesos de discriminación y estigmatización de nuestro propio grupo nacional.

4.- PONIENDO EN MARCHA BUENAS PRÁCTICAS PARA LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN DE POBLACIÓN MIGRANTE



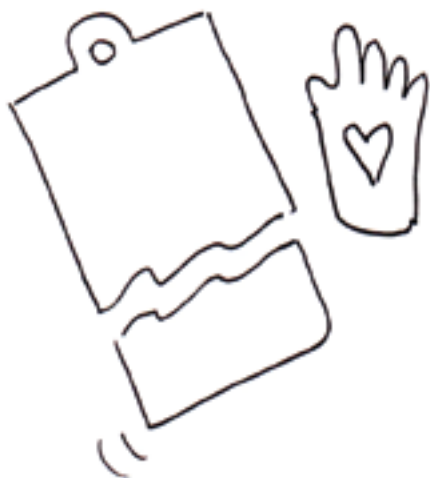
Dado la complejidad y extensión del problema de la discriminación y estigmatización que vive la población migrante, y tomando en cuenta las particularidades de cada una de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan el tema de la migración venezolana en América Latina y el Caribe, proponemos acá algunas actividades y experiencias de buenas prácticas que puedan serles útiles en la acción colectiva contra esta problemática que agrava las condiciones y calidad de vida de tantas personas venezolanas (y de otras nacionalidades) en nuestra región.

1. Trabajo en red con otras organizaciones: Establecer alianzas e incorporarnos a otras redes de organizaciones locales/nacionales que compartan objetivos y metas, para abordar temáticas en conjunto. Es importante construir y fortalecer el trabajo en red entre los diferentes agentes para poder obtener el máximo provecho de recursos (materiales y no materiales), compartir responsabilidades y proveer intervención social eficiente y eficaz.

2. Empezar actividades de sensibilización:

- **Campañas y acciones de sensibilización:** Sensibilizar a la sociedad de los problemas que afectan a nuestra comunidad migrante empleando los medios de comunicación, y especialmente las redes sociales:
 - a. Visibilizar los prejuicios, estereotipos, prácticas discriminatorias, y estigmatizaciones asociadas negativamente a la población venezolana.
 - b. Utilizar y difundir ejemplos positivos de integración de las personas venezolanas, a través de la cooperación con los medios para aumentar el respeto por la diversidad y el diálogo intercultural.
 - c. Destacar la importancia de la formación en la diversidad cultural y contra la discriminación y la lucha contra los estereotipos en edades más tempranas en las escuelas.
 - d. Trabajar con la población migrante acerca de los procesos de auto-discriminación y de auto-estereotipo que pudieran estar afectando el reconocimiento, la dignidad y el auto respeto de la comunidad venezolana.
- **Formación en materia de lucha contra la discriminación:** Resaltar la necesidad de promover la formación en materia de la anti-discriminación y la conciencia de la diversidad cultural, a partir de la formación de formadores así como demás miembros de las OSC.
- **Publicaciones y documentos temáticos:** La sistematización de las experiencias y la producción de recursos técnicos es fundamental, no sólo para armar un archivo de herramientas y prácticas, sino para poder intercambiar dicha información y recursos con otras organizaciones, incluidas las del Estado que tienen la capacidad de incorporar los conocimientos adquiridos por las OSC en su repositorio y así difundirlo entre otras organizaciones y agentes.





3. **Conocer la normativa vigente.** Si nuestra organización lucha por los derechos humanos debemos preguntarnos si puede representar legalmente a las personas venezolanas víctimas de discriminación. De modo que es crucial la búsqueda y familiarización con la normativa vigente del país que habitamos y establecer lazos con agentes e instituciones que ofrezcan servicios legales.

4. **Promover la participación de las comunidades venezolanas dándoles voz:** Trabajar “con” y no “para” es fundamental para una intervención social eficaz. La participación de la población migrante venezolana en el diseño y definición de las acciones sociales a llevar a cabo en contra de la discriminación es un derecho ya que asegura que sus verdaderos intereses estén protegidos.

5-INTEGRANDO

En esta sección discutimos en qué consiste la estigmatización y la discriminación, cómo ocurren en una cadena de etiquetas, estereotipos y prejuicios, y cómo se crean y difunden en la vida cotidiana. Una vez revisados estos conceptos, hemos propuesto algunas acciones contra las discriminaciones y estigmatizaciones, para así familiarizarnos con una serie de buenas prácticas en la lucha contra los estigmas raciales y de origen nacional.



En síntesis, entendemos que los procesos de **ESTIGMATIZACIÓN** promueven la **exclusión social y las desigualdades** en todos los ámbitos de la vida en sociedad, y si bien se manifiestan en tres aspectos claves del **comportamiento social**, como son los **estereotipos, los prejuicios y la discriminación**, esta última –al integrar los componentes anteriores– genera las consecuencias más graves y perjudiciales, en tanto que **vulnera los derechos humanos** de las personas migrantes.

No obstante, al lograr identificar los componentes que colaboran en la creación y difusión de las estigmatizaciones, así como las fuentes de donde surgen, podemos optar por **generar una actitud más proactiva y diseñar acciones colectivas** que permitan debilitar los prejuicios y estereotipos acerca de la migración (afrodescendiente) venezolana y

luchar contra la discriminación, en todas sus expresiones, **visibilizando de manera crítica dichas prácticas, y exigiendo de manera digna que se respeten y se cumplan nuestros derechos humanos**, sin distinción de ningún tipo, razón o motivo.

6- PROPUESTA DE ACTIVIDADES

Actividad 1. Reconociendo prácticas discriminatorias en la cotidianidad

ACTIVIDADES



Objetivos: Identificar situaciones donde se haya observado, presenciado o vivido prácticas discriminatorias o discriminación hacia una persona o grupo; debatir en colectivo sobre los tipos de discriminación y las consecuencias que genera.

Tiempo: 45min.

Materiales: marcador, papelógrafos o afiches.

Instrucciones para la facilitación:

- Organice a las personas participantes en dos grupos.
- Explique que los grupos tendrán 20 minutos para compartir experiencias (propias o ajenas) de prácticas discriminatorias o discriminación.
- Pasado el tiempo, convoque una puesta en común de ambos grupos sobre lo compartido en la fase anterior (tendrán 25 minutos para este cierre).
- Anote en un papelógrafo o afiche los puntos principales de la discusión del grupo.

Ideas para el cierre:

Promueva la reflexión del grupo en relación a las prácticas discriminatorias utilizando la siguiente guía de discusión.

Guía de discusión:

- ¿Cómo reconocemos en estos casos la discriminación/las prácticas discriminatorias?
- ¿Quién o quiénes son sus autores?
- ¿Quiénes son sus víctimas?
- ¿En qué ámbitos se le discrimina?
- ¿Por qué motivos/razones (evidentes) se discrimina?
- ¿Qué consecuencias genera en la víctima?

Actividad 2: Analizando paso a paso la estigmatización

Objetivo: identificar los elementos que participan en la generación de un proceso de estigmatización.

Tiempo: 45min.

Materiales: textos (impresos) de redes sociales (twitter, FB) y artículos de diarios/periódicos locales referidos a noticias sobre la migración venezolana, los cuales deben ser seleccionados previamente entre los participantes de la actividad.

Instrucciones para la facilitación:

- Distribuya en grupos de trabajo según el número de notas/artículos disponibles.
- Otorgue 25 minutos para la realización grupal de la tarea.
- Entregue la siguiente guía de lectura:
 - 1.- Lea y observe cuidadosamente la nota.
 - 2.- Identifique autor/a, fuente, origen.
 - 3.- Observe si acompaña alguna imagen. Identifique qué se muestra (¿quiénes, qué hacen, dónde, cómo?)
 - 4.- Anoten las palabras usadas para describir, calificar (adjetivos, nombres, características), buscando el **etiquetado**.
 - 5.- Discutan si ocurre un proceso de **estereotipado**: ¿Se exagera una conducta, se generaliza a toda la población?.
 - 6.- Debatan cómo aparece (si aparece) la discriminación en el texto/artículo ¿cómo afecta a quien se describe? ¿a dónde o a qué se le quiere impedir el acceso/el beneficio?
 7. Discutan si están o no de acuerdo con que se trata de una estigmatización. Argumenten
- Una vez culminado el tiempo, convoque a un plenario para compartir y discutir los artículos/notas analizados (20 minutos).

SEGUNDA PARTE

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS



CAPÍTULO 12

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

Por Matías Reiri y Darío Di Zácomo

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta las diversas participaciones de los líderes y las lideresas en los talleres, las actividades propuestas por el equipo docente y los Foros de Intercambio que hemos facilitado en el Campus Virtual, se ha realizado una selección de buenas prácticas en organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Este breve recorrido por las dificultades y prácticas que han compartido los y las participantes de este Ciclo tiene por objetivo darle visibilidad y compartir diversas experiencias que pueden ser de utilidad para otras organizaciones de la región.

Las prácticas que serán presentadas representan solo una porción del total de experiencias que se han compartido en el Ciclo¹.



¿QUÉ ENTENDEMOS POR BUENA PRÁCTICA?

Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (FAO, 2015).

¿CÓMO IDENTIFICAMOS UNA BUENA PRÁCTICA?

- a. **Eficaz y eficiente:** cumple con los objetivos planteados; y eficiente cuando los resultados se han alcanzado haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.
- b. **Efectiva:** demuestra una mejora tangible frente a una problemática o necesidad.
- c. **Sostenible:** capacidad de mantener los resultados a mediano y largo plazo.
- d. **Prioriza los derechos y necesidades de las personas migrantes:** el desarrollo del proyecto se centra en las personas migrantes.
- e. **Conlleva un proceso participativo:** su construcción y/o desarrollo contó con enfoques participativos.
- f. **Replicable y adaptable:** tiene potencial de repetición y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.

Considerando que la metodología de recolección de datos utilizada se orienta a abordar las experiencias organizacionales y propuestas de los y las participantes, no todas las buenas prácticas identificadas cumplen necesariamente con la totalidad de los criterios anteriormente mencionados.

¹ Para la recolección de datos primarios se elaboró una plantilla dividida a partir de las diferentes unidades y talleres del Ciclo en la cual se seleccionaron algunas intervenciones de los encuentros sincrónicos vía Zoom, comentarios surgidos a raíz de las actividades propuestas por los y las docentes de los talleres y, a su vez, las participaciones de los líderes y las lideresas en los diversos Foros de Intercambio que hemos abierto luego de cada taller realizado.

Una vez seleccionada la información, se ha revisado y transformado la misma en función del presente Manual.

IDENTIFICANDO BUENAS PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN, REDES Y ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN

Como se identificó en los primeros capítulos de este manual, las organizaciones se desarrollan en un contexto que condiciona y potencia su capacidad de lograr sus objetivos y metas. En este sentido, las organizaciones participantes reconocen insertarse en un contexto en el cual:

- Hay extrema vulnerabilidad de migrantes frente a los contextos o marcos normativos,
- Las organizaciones cuentan con recursos limitados,
- Las organizaciones se caracterizan por el trabajo voluntario de sus integrantes, el cual se funda en la solidaridad con la comunidad migrante venezolana y general existente en países receptores,
- Las organizaciones descritas surgen de la necesidad de organizarse para enfrentar situaciones específicas que se registran en la vivencia migrante, como inserción laboral, estancia regular, perspectiva de género, inserción cultural, etc.,
- Las organizaciones poseen potencialidades para articular acciones con la institucionalidad estatal de los países receptores donde están ubicadas,
- Diferencias generacionales al interior de las organizaciones que dificultan un diálogo fluido,
- El crecimiento exponencial de las organizaciones dificulta los procesos comunicacionales que requieren procesos de adaptación,
- Desconocimiento de temas de regulación migratoria
- La falta de delegación de deberes genera dificultades en la comunicación organizacional.



Teniendo en cuenta las características de las organizaciones y la complejidad del contexto en el que se insertan, entre las principales propuestas vinculadas con eje en la comunicación, las redes y las estrategias para la acción se han mencionado:

- Buscar alianzas con organizaciones del país de destino, tratando de encontrar puntos de agenda común, mantener el entramado de apoyo y cooperación comunitario, y dependiendo de su alcance a nivel local y regional, y poder intervenir en los límites de actuación de los estados en lo concerniente a derechos humanos, políticas de regulación y políticas públicas de carácter social.
- Promover la participación ciudadana y la defensa de intereses generales, llevar a cabo acciones locales y regionales que tengan impacto a nivel internacional de manera coherente.
- Establecer redes con el fin de que las organizaciones colaboren y se complementen para brindar ayuda especializada de forma más ágil, ya que la red permite redireccionar a las personas a los lugares específicos que cuentan con el expertise necesario.
- Usar las redes sociales para ejercer presión y controlar las decisiones del poder político.

- e. Ubicar las bases de datos institucionales existentes en los diferentes países receptores de migrantes y organizaciones de migrantes venezolano/as, con la finalidad de compartir la información que permita reconocerse en la dinámica de trabajo.
- f. Tener presente que hay una meta en común y mantener la perspectiva de las necesidades y recursos de la organización puede ser un gran soporte para garantizar la buena comunicación.
- g. Realizar reuniones semanales para abrir y hacer seguimiento a la agenda de planes y proyectos.
- h. Realizar cursos y capacitaciones con el objetivo de trabajar en las habilidades blandas.
- i. Trabajar en la comunicación apreciativa como fórmula para la creación de conciencia e integralidad cultural entre la población migrante y la de acogida.
- j. Reconocer el carácter heterogéneo de la migración venezolana y las diversas formas de adaptación que se utilizan en los países de acogida por esta población.

LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

La organización y el liderazgo son aspectos fundamentales para la consecución de objetivos. Entre las principales dificultades que han señalado las organizaciones en función de este eje podemos encontrar:

- a. Rigidez en la visión del “jefe” en las organizaciones que poseen una jerarquía de carácter tradicional,
- b. Las tensiones surgidas de la dicotomía entre experiencia y edad,
- c. Las comunicaciones que no se realizan de manera asertiva, clara o específica dejan a libre interpretación la ejecución de decisiones importantes,
- d. Los puntos de vista individuales se superponen ante perspectiva grupal,
- e. Escasez de compromiso con la acción de la organización, aunque la misma sea desde el voluntariado,
- f. Incompatibilidad entre la vida laboral/familiar y las acciones en las organizaciones y
- g. Dificultad para el fortalecimiento de las capacidades técnicas por falta de tiempo y debido a la alta demanda de acciones humanitarias por parte de la población.

A partir de las dificultades mencionadas, entre las principales propuestas para dar respuestas concretas se pueden identificar:

- a. Crear liderazgos ya no por la designación del rango sino por la forma en como se puede colaborar en la organización.
- b. Incentivar ambientes de innovación y colaboración, potenciando la confianza entre las diferentes personas con roles previamente definidos que permitan el flujo de información y acciones de manera más natural y positiva.
- c. Partir de la diversidad de los equipos y utilizarla como fortaleza para incidir en la innovación, para poder definir proyectos que puedan ser financiables y que generen recursos, replicar espacios formativos desde las diferentes áreas, considerando que los equipos tienen material humano para poder ejercer el liderazgo en momentos específicos.





- d. Conducir (o liderar) desde lo creativo, buscando las alternativas para la solución de problemas de la mayoría.
- e. Fomentar la participación, la actitud positiva, el acompañamiento y el respeto a las distintas posiciones como claves de la conducción de equipo (o colectiva).
- f. Abonar la idea de que los aportes personales favorecen el enriquecimiento de la acción colectiva en la creación, afianzamiento y desarrollo de proyectos.
- g. Cada parte de la organización es importante y permite el desarrollo de los liderazgos en las diferentes actividades.

DISEÑANDO PROYECTOS SOCIALES

En relación a los aspectos concernientes a este eje temático, los voceros de las organizaciones señalan una serie de dificultades de carácter externo y debilidades propias que deben ser superadas para alcanzar la formulación de proyectos sociales viables, entre ellas tenemos:

- a. Detectan en muchos casos la presencia de barreras y limitaciones comunicacionales en los niveles de participación proporcionados por los Estados receptores hacia las OSC de migrantes venezolanos,
- b. En varios de los países receptores se observan pocos espacios institucionales que propicien el encuentro de las organizaciones con los generadores de políticas públicas direccionadas a la población migrante,
- c. Falta de reconocimiento por parte de los entes de gobierno de las organizaciones de personas migrantes como conocedores directos de las problemáticas del sector y actores influyentes en las diversas soluciones posibles a los mismos,
- d. Carencia de registro legal por parte de muchas de las organizaciones, lo que establece un obstáculo para la adecuada relación con los organismos de gobierno,
- e. Desconocimiento de la normativa legal en relación a las oportunidades de planificación que se ofrecen para las OSC en cada país,
- f. Debilidades en el conocimiento y manejo de herramientas que faciliten los procesos de diseño y planificación de proyectos sociales.

Detectadas por las organizaciones las anteriores limitaciones, pasamos a enumerar las principales propuestas esbozadas para solventarlas:

- a. Incentivar que las organizaciones de migrantes conozcan las diferentes normativas que permitan la participación en general y de migrantes en particular, de forma de buscar un lugar en el complejo asunto de la planificación de Políticas Públicas.
- b. Construir acuerdos con otras organizaciones de migrantes para visibilizar las problemáticas que afectan al sector y las propuestas posibles que contribuyan a sus diferentes soluciones.
- c. Desarrollar plataformas comunicacionales que permitan expresar las necesidades y propuestas venidas de las organizaciones como actores sociales intervinientes en las problemáticas del sector.
- d. Propiciar vínculos con los entes de gobierno local, regional y nacional que permitan ampliar la participación de las organizaciones de migrantes en los procesos de planificación de políticas públicas.

- e. Valorar los espacios de acción de las OSC debido a su importante rol en el trabajo de campo en las diferentes localidades para construir proyectos de impacto en las poblaciones objetivo a través de diagnósticos sociales participativos.
- f. Promover el conocimiento y uso de herramientas para el diagnóstico y análisis, tales como: Matriz FODA, diagnóstico de actores, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y Matriz de Marco Lógico.



ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Una de las problemáticas expresadas con mayor recurrencia por las organizaciones de migrantes venezolanos durante la cursada son las dificultades para garantizar su sustentabilidad y sobrevivencia financiera. Los fondos son requerimientos esenciales para alcanzar los objetivos que se plantean, por lo cual la búsqueda de ellos es tarea prioritaria y registra algunas de las siguientes dificultades:

- a. La debida constitución legal de las organizaciones según los requerimientos de los países de acogida,
- b. Baja visibilidad de las acciones desarrolladas por las organizaciones,
- c. Carecer de conocimientos para la formulación de proyectos que alcancen apoyos de otras organizaciones, instituciones públicas y organismos internacionales con capacidad de proporcionar financiamientos,
- d. Poca presencia de alianzas estratégicas entre las organizaciones de migrantes para alcanzar objetivos comunes,
- e. Falta de proyección en relación a la importancia de la función realizada por las agrupaciones de migrantes, y
- f. La insuficiencia de información relativa a diferentes entes que podrían presentar oportunidades para acceder a los fondos requeridos.

Al respecto en los diferentes espacios de participación que integran el campus se pudo relevar una serie de propuestas enfocadas a solventar las debilidades anteriormente señaladas:

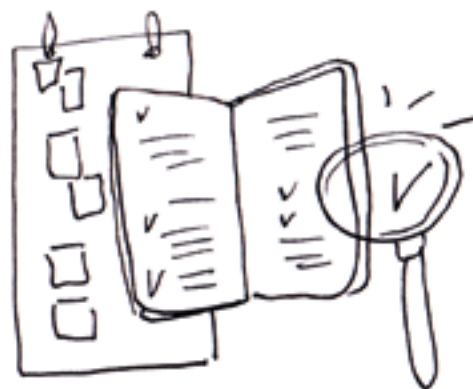
- a. Resolver las tareas de legalización de las organizaciones o formular alianzas estratégicas solidarias entre ellas para disputar financiamientos de diferentes entes.
- b. Formular de forma clara y asertiva los principales objetivos de las organizaciones, así como de los proyectos que pretenden implementar, donde se evidencien las ventajas de su puesta en territorio.
- c. Relevar, por medio de búsquedas en internet, las convocatorias, sectores, entes e instituciones a las cuales irá dirigida la campaña de recaudación de fondos con el fin de aumentar las posibilidades de éxito y contar con un mapa de los actores que podrían involucrarse en la propuesta o proyecto.
- d. Promover estrategias de Crowdfunding por medio de la visibilización de las diversas acciones desarrolladas y la presentación de logros alcanzados, así como la actualización de los diferentes dominios que se puedan tener en redes sociales

- e. Conocer la experiencia de otras organizaciones que han sido exitosas en la consecución de fondos para sus proyectos y buscar asesoramientos.
- f. Conocer las metas trazadas en la Agenda 2030 y explorar las implicaciones de ésta en las políticas desarrolladas por los gobiernos de los países receptores en los que trabaje la organización.
- g. Hacer visibles las fortalezas de la organización con la finalidad de mostrar sus condiciones y capacidades para contribuir a la solución de diferentes problemáticas que atraviesan las personas migrantes.

ASOCIATIVISMO Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

En las diferentes instancias de participación establecidas para abordar este eje temático, las organizaciones señalan algunas limitaciones vinculadas con las características de los países de acogida, pero también ciertas dificultades propias de las organizaciones que complejizan la gestión de emprendimientos productivos:

- a. La xenofobia presente en gran parte de los países de acogida hace más difícil emprender,
- b. Desconocimiento del marco normativo y la actividad económica de los países de acogida,
- c. Falta de políticas públicas de inserción de migrantes,
- d. Múltiples obstáculos por parte de las entidades bancarias para dar oportunidad de crédito a los migrantes,
- e. Escasez de programas de contención emocional para el migrante como parte del sistema de salud y
- f. Ayuda enfocada en microemprendimientos individuales y no fortaleciendo la colaboración, dificultando la asociación y cooperación.



Algunas de las iniciativas para afrontar las limitaciones y dificultades señaladas son:

- a. Promoción de iniciativas, espacios y leyes para la protección de los emprendimientos de los migrantes.
- b. Capacitación en emprendedurismo, otorgamiento de capital semilla y acompañamiento para la creación de redes.
- c. Construcción y sostenimiento por parte de las organizaciones de redes de apoyo entre emprendedores de diferente índole.
- d. Colaboraciones de personas externas que generen un fondo inicial con el cual se pueda arrancar esquemas de microcréditos.
- e. Desarrollo de iniciativas de apoyo a emprendimientos en economía popular y solidaridad, impulsando: ferias artesanales y expoventas de productos y servicios en espacios públicos auspiciados por patrocinantes de reconocida trayectoria; así como páginas web para dar a conocer las potencialidades, productos o servicios ofertados por la población migrante agrupada en emprendimientos.
- f. Incorporar a los censos y relevamientos realizados por las organizaciones de migrantes venezolanos la consulta por la pre-existencia de emprendedores individuales, nivel de desempeño y problemáticas surgidas en la experiencia de auto-empleo.

- g. Considerar las finanzas solidarias dentro del circuito de posibilidades para el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos productivos asociativos de migrantes venezolanos.
- h. Construir alianzas con instituciones públicas o privadas a nivel nacional e internacional que desarrollen programas de microcréditos y finanzas solidarias para emprendedores de forma de mantener una base de datos disponible para las iniciativas productivas, de comercialización o servicios de la población migrante venezolana.
- i. Conocer la experiencia de las finanzas solidarias en cada país de acogida que permita el diseño de proyectos desde la territorialidad, desde la escucha empática a través del trabajo que realizan las organizaciones sociales de la población migrante para potenciar programas de integración socio productivos, a través de la construcción colectiva.

GÉNEROS, DISCRIMINACIÓN Y ESTIGMATIZACIÓN DE COLECTIVOS MIGRANTES

Entre los principales desafíos que han señalado las organizaciones en función de esta unidad, en la cual hemos trabajado acerca de las desigualdades de género y violencias hacia mujeres migrantes así como la discriminación y estigmatizaciones hacia la población migrante, podemos encontrar:

- a. Falta de claridad en los mecanismos institucionales a los cuales acudir en situaciones de violencia de género;
- b. Escasez de recursos en las organizaciones que permitan abordar esta temática;
- c. Dificultad para la inserción en el mercado laboral de las mujeres y disidencias migrantes, lo que refuerza la estigmatización;
- d. Falta de control en los territorios transfronterizos donde, debido al comercio informal y la trata de personas, los grupos de mujeres y disidencias migrantes son más afectados; y
- e. La necesidad de generar estrategias que aborden la complejidad de las problemáticas surgidas producto de la discriminación y estigmatización por género y nacionalidad en países de la región latinoamericana y caribeña.



Algunas de las actividades llevadas a cabo por las organizaciones y propuestas tendientes a reparar la situación planteada anteriormente son:

- a. Creación de espacios seguros, rutas de acompañamiento claras y promoción de emprendimientos y empleabilidad para personas que sufran o hayan sufrido violencia de género, para no revictimizarles.

- b. Difusión de las políticas públicas y los derechos existentes en el país de acogida, concientización acerca de la importancia de denunciar los hechos de violencia de género.
- c. Espacios seguros de contención emocional para las personas que hayan sufrido algún tipo de violencia de género y/o estigmatización.
- d. Asistencia en relación con la documentación en el país de acogida con el fin de evitar aprovechamientos por parte de las diversas redes de explotación.
- e. Incidir en la formulación de políticas públicas para incentivar una transversalización de género al conjunto de las mismas.
- f. Capacitación sobre diversidad y tolerancia al interior de las organizaciones para que cuenten con las herramientas de intervención pertinentes.
- g. Sumarse como organizaciones de la sociedad civil a los esfuerzos que desde la Organización de Naciones Unidas se realizan contra la discriminación y estigmatización por motivos de género y nacionalidad.

ALGUNAS BREVES CONCLUSIONES

El recorrido por las participaciones, comentarios, propuestas y miradas de los y las participantes del Ciclo de formación para líderes de organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas en Latinoamérica y el Caribe, permite realizar un acercamiento minucioso a una multiplicidad de experiencias y propuestas que merecen ser compartidas para que otras organizaciones de la región puedan incorporarlas a sus funcionamientos.

Las diversidades políticas, económicas, sociales y culturales de los países receptores de personas migrantes y refugiadas venezolanas hacen que sea verdaderamente compleja la utilización de herramientas sin ninguna adaptación a los contextos en los cuales las organizaciones se insertan. En este sentido, la experiencia y el recorrido de las organizaciones que han participado de este Ciclo ha aportado miradas situadas en los territorios donde realizan sus tareas, planteando cuáles son las principales dificultades a las cuales se enfrentan y de qué manera trabajan -o trabajarán- con ellas teniendo en cuenta los recursos a disposición.

El trabajo en red, las transformaciones en las dinámicas comunicacionales, la construcción de nuevos liderazgos, el diseño y la planificación de proyectos sociales, las estrategias de recaudación de fondos y la autosustentabilidad de las organizaciones, han sido algunos de los ejes a partir de los cuales se ha trabajado en este Ciclo y desde donde se han propuesto y compartido las buenas prácticas aquí presentadas.

Las organizaciones participantes coinciden en la necesidad de organizarse para afrontar los diferentes desafíos y afectaciones que conlleva la vivencia migrante, fundamentalmente los vinculados con la estancia regular, la inserción laboral y cultural; aspectos que son solo algunos de los que describen la situación de extrema vulnerabilidad que enfrentan en los países de acogida. La solidaridad es el principal motor de estas agrupaciones con recursos limitados y caracterizadas por el trabajo voluntario de sus integrantes, desde donde buscan atender necesidades de la comunidad migrante venezolana y formar vínculo con la comunidad, organizaciones y entes gubernamentales de los diferentes países, de forma que puedan intervenir en los límites de actuación de los Estados en lo concerniente a derechos humanos, políticas de regulación y políticas públicas de carácter social.

Promover la participación ciudadana, la defensa de intereses generales, emprender acciones locales y regionales que tengan impacto incluso a nivel internacional, establecer redes entre las organizaciones para complementarse y brindar ayuda especializada de forma más ágil, trabajar en la comunicación apreciativa

como fórmula para la creación de conciencia e integralidad cultural entre la población migrante y la de acogida; son algunas de las principales tareas que se plantean para superar las determinaciones externas y alcanzar sus objetivos en materia de DDHH para las personas migrantes venezolanas.

Otro aspecto a resaltar son las coincidentes opiniones de las y los participantes en torno a los liderazgos y las dinámicas de funcionamiento interno de sus organizaciones; al respecto podemos resaltar la idea común a todo/as de propiciar liderazgos que permitan la participación democrática de las y los integrantes de las agrupaciones, desarrollando el trabajo en equipo y el flujo horizontal de la información, fortalecidos por la creatividad en la busca de soluciones a los problemas, de manera de fomentar a todos los niveles la participación, la actitud positiva, el acompañamiento y el respeto a las distintas posiciones como claves de la conducción de equipo (o colectiva).

Finalmente, las organizaciones que participaron en el ciclo valoran las herramientas para la elaboración de proyectos sociales, por cuanto le proporcionan posibilidades de afianzar la participación a lo interno con formas creativas y eficientes que les conduzcan a una mejor planificación de sus acciones en territorio, así como la obtención y prosecución de fondos para implementarlas.

ACTIVIDAD



Nombre de la Actividad: ¿Dónde te sitúas?

Tiempo de duración: 20 a 45 minutos de acuerdo a la cantidad de participantes.

Objetivo: Promover la reflexión personal y colectiva, la tolerancia por las opiniones diferentes, el respeto a la participación y el proceso político de toma de decisiones.

Desarrollo de la actividad

- ✓ Preparar una serie de declaraciones (de 5 a 10) vinculadas con el tema de la participación (es importante que sean redactadas de forma clara y puedan ser entendidas por todos/as los/as participantes)
- ✓ Pegar dos carteles con las palabras “SI” y “NO” en paredes opuestas.
- ✓ Los/as participantes deberán colocarse en el lado del “SI” o del “NO” según si están o no de acuerdo con las declaraciones leídas en voz alta una por una. Todos/as tienen que elegir un lado, nadie puede permanecer en el centro, pero según crea cada quien en su respuesta puede colocarse más cerca o más lejos del “SI” o del “NO” respectivamente.
- ✓ Algunos/as de los/as participantes por el “SI” y por el “NO” explicarán su postura en cada declaración. Es importante acordar un tiempo máximo para las intervenciones y tratar de que sean equilibradas entre los del “SI” y los del “NO”
- ✓ Durante el debate los y las que lo deseen pueden cambiar de postura, es bueno aclarar que no hay nada de malo en cambiar de postura después de haber sido convencido por los argumentos de alguien.
- ✓ También es conveniente decidir de antemano un límite de discusión por declaración (por ejemplo 5 minutos), o decidir en el acto cuándo es buen momento para seguir adelante.

- ✓ Es importante que una persona tome nota de los argumentos y razonamientos expresados, pueden ser varias de manera rotativa dependiendo del acuerdo y tiempo de duración de la actividad.

Materiales:

- ✓ Listado de declaraciones
- ✓ Carteles de “Sí” y “No” para pegar en las paredes.

Recursos:

EJEMPLOS DE DECLARACIONES:

- ✓ La responsabilidad de todo lo que pasa y se hace (y no se hace) en nuestra organización es de sus referentes (dirigentes) más conocidos.
- ✓ Es suficiente con conocer los valores propios de la democracia para garantizar la participación de todos/as.
- ✓ El debate para la toma de decisiones hace que todo sea más lento.
- ✓ Los/as dirigentes de la organización siempre hacen lo que quieren sin consultar al resto de las y los miembros.
- ✓ Quienes participan menos activamente en las acciones de la organización tienen menos derecho a tomar decisiones con respecto a ella.
- ✓ Las ideas novedosas son siempre mejores.
- ✓ Las personas sin estudios no deberían participar en las decisiones de la organización.
- ✓ Sólo las personas con más tiempo en la organización tienen derecho a decidir.

NOTA: también pueden ser afirmaciones referidas a decisiones o puntos problemáticos que la organización debe tratar.

Resultados: No hay ningún resultado material, sólo los argumentos y reflexiones que se extraigan del propio debate, los cuales es conveniente escribir en paleógrafos, pero luego redactar un informe de lo que las y los participantes comentan durante sus intervenciones.

CAPÍTULO 13

EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Por Agustina Gradin, Cynthia Ferrari Mango, Verónica Soto Pimentel, Matías Reiri y Darío Di Zácomo

INTRODUCCIÓN

En este capítulo final queremos destacar algunas experiencias organizacionales que trabajan en la región desde hace muchos años en pos de la defensa y promoción de los derechos hacia la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores. Para reconstruir las experiencias hemos solicitado a las organizaciones que nos cuenten diferentes aspectos de su organización, por lo que sus voces son las que encontrarán en cada experiencia. Agradecemos infinitamente a las personas que participaron voluntariamente de este capítulo¹. Las experiencias presentadas fueron seleccionadas por la riqueza de su trayectoria. Sabemos que no agotan la cantidad de experiencias diferentes que conviven en nuestra región.



I-EXPERIENCIA ASOCIACIÓN DE VENEZOLANOS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA (ASOVEN) EN ARGENTINA

Presentación:

En el año 1998, un grupo de personas venezolanas que residían en la Argentina desde hace algún tiempo, y también un grupo de argentinos que habían vivido en Venezuela muchos años y poseían lazos muy fuertes con esta tierra, propusieron la creación oficial de ASOVEN. El 8 de diciembre de 1999 fue constituida la Asociación de Venezolanos en la República Argentina, con domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ese mismo año, la noche del 15 de diciembre, originado por las fuertes lluvias, en Caracas y el Estado Vargas se produce el deslave del Cerro El Ávila, causando miles de muertos, desaparecidos y cuantiosos daños materiales. Asoven gestionó donaciones entre la pequeña comunidad venezolana y la sociedad argentina, para su posterior envío a Venezuela, marcando el carácter solidario de la institución. Los antecedentes de Asoven se remontan a más de 30 años, con los venezolanos que se reunían para compartir y preservar sus costumbres, en agrupaciones como “La Casa de Venezuela”, “Damas Venezolanas”, “Mujeres Venezolanas” y otros más que realizaban los festejos por el Día de la Madre, el Natalicio del Libertador Simón Bolívar, y la tradicional Cena de Navidad. Entre sus principios básicos se encuentran preservar la historia y tradiciones venezolanas y no tener militancia política ni distingo de raza, género o posición económica.

En la actualidad, la gran cantidad de personas venezolanas migrando de manera masiva a la Argentina en situación de mayor necesidad, en el marco de una crisis humanitaria, ha requerido un reacomodo de la organización para poder acompañar a “paisanos” de manera cercana y pertinente. Como señala la organización:

“a la labor de nuestra organización se ha sumado la recolección para donaciones de ropa, útiles escolares, guardapolvos y ropa de abrigo fomentando la solidaridad con el recién llegado; la realización de diversos talleres y capacitaciones, tanto presenciales como virtuales, de orientación

¹ Agradecemos especialmente a Joelis Sosa Unión Venezolana de Perú; Gloria Hernández Presidenta de ASOVEN; Maybelys Ávila Vicepresidenta de la Asociación Salto Ángel; Karina Rincón De Senluis Coordinadora General de Asociación Pro-Migrantes por Venezuela en República Dominicana (APROMIVERD) y a Vanessa Sarmiento de Manos Veneguyas

sobre trámites migratorios y cómo realizarlos; así como también, dirigidos a la integración e inclusión laboral; donaciones de medicamentos a diversas organizaciones en Venezuela, generación de vínculos con diferentes emprendimientos y organizaciones de nuestra colectividad y el acompañamiento psicosocial de manera individual y grupal. También, se ha dado continuidad a las actividades y eventos socioculturales, como manera de visibilizar nuestro acervo cultural”.

A continuación compartimos la experiencia en primera persona. Agradecemos el aporte de la organización a la presentación de la buena práctica.

¿Cuál es su principal actividad para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

ASOVEN contribuye con la integración del venezolano/a en la sociedad argentina, brindándole información y orientación; siendo enlace con instituciones públicas, privadas y religiosas y generando actividades solidarias y culturales que propicien la amistad e intercambio entre Venezuela y Argentina. Según sus propias palabras:

“durante estos veintiún años de trabajo, hemos realizado diversas actividades de manera continua, en principio más orientadas al área cultural (presentando el folklore, la diversidad gastronómica y musical venezolana) y solidaria. Desde Asoven, nos enfocamos en difundir y exaltar nuestras tradiciones culturales a través de la promoción y organización de eventos relacionados y apoyar a las agrupaciones musicales y artísticas, que dan a conocer nuestros ritmos y nuestra idiosincrasia. En este mismo orden, planificamos, coordinamos y ejecutamos actividades solidarias enfocadas en la población migrante venezolana, otras colectividades de migrantes y, en ocasiones, localidades carenciadas argentinas. Desde el año 2015, nos dirigimos con mayor énfasis a la comunidad venezolana en situación de vulnerabilidad. Desde este año, aparte de las donaciones particulares, hemos contado con el apoyo de multilaterales como ACNUR, OIM, Cáritas y la Cruz Roja.

También hemos organizado ferias gastronómicas y culturales, que incluyen la participación de emprendimientos venezolanos, y cuentan con el apoyo de diversos organismos del Estado nacional argentino, del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, multilaterales, y organizaciones hermanas y religiosas. Durante los meses más duros del confinamiento, consecuencia de la pandemia COVID 19, se realizaron actividades en redes sociales en los que se buscaba potenciar emprendimientos gastronómicos y artesanales (martes de Emprendedores), acompañar a las y los artistas de la comunidad (miércoles para cortar la Cuarentena), con el objetivo crear un enlace con el resto de la comunidad.

Por otro lado, y como impulso a los esfuerzos de integración de la comunidad, en el año 2017 se creó el Espacio de Contención ASOVEN, que ofrece apoyo psicosocial para la población, además de orientar en materia de áreas de inserción social, como laboral y académica. Desde que comenzó el confinamiento obligatorio hemos realizado 39 encuentros psicoeducativos, por medio de redes sociales, en los que se han expuesto temas de interés para la comunidad migrante. Así mismo, hemos realizado talleres dirigidos a la temática de salud mental e inclusión sociolaboral. El Espacio, tiene como objetivo último afianzar las redes de las personas migrantes venezolanas con el país de acogida, por lo que también tenemos un área de asesoría en temas de interés como por ejemplo salud, educación y programas de atención”.



¿Cuáles son sus fortalezas como organización para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

En palabras de un representante de la organización:

“Contamos con una experiencia acumulada a través de más de 21 años de existencia como organización, además de antecedentes como agrupaciones sociales individuales que luego unieron esfuerzos, nos consolidan como una organización con aprendizaje institucional y clara mirada de su propia evolución y capacidad de adaptación a los nuevos tiempos y demandas. Esa experiencia nos ha brindado una trayectoria reconocida y valorada en los diversos ámbitos de la comunidad, lo que nos ha permitido a su vez, generar un importante capital social, engranado en redes de alianzas estratégicas, con distintas instituciones gubernamentales de la Argentina, organismos multilaterales, organizaciones pares e instituciones religiosas, entre otras. Contamos con principios, valores y objetivos claros, acompañados e impulsados por un equipo de voluntariado comprometido y especializado (y/o con experiencia) en diversas áreas de acción, inherentes a los objetivos y actividades de la organización”.



De manera concreta, ASOVEN promueve la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas por medio de: 1. El fortalecimiento y mantenimiento de alianzas estratégicas con organismos multilaterales, instituciones de gobierno, particulares y sector privado. 2. Realizando actividades psicoeducativas para acompañar a esta población. 3. Realizando tareas de asesoramiento que permita la creación de redes con organismos públicos. 4. Propiciando encuentros donde las personas se conozcan y estrechen lazos de fraternidad. 5. Generando información relevante sobre las características de la dinámica migración venezolana, que permita aportar datos cualitativos y cuantitativos para tomadores de decisiones, entre otros actores relevantes. 6. Participando en acciones solidarias. 7. Realizando campañas informativas y haciendo de puente con la información oficial. 8. Participando, y realizando aportes contextualizados, en espacios

relevantes para la comunidad como mesas de trabajo, foros y encuentros, que nos permiten ser voz de las situaciones que atraviesan la colectividad.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como organización para desarrollar sus objetivos institucionales?

En palabras de un representante de la organización:

“Uno de los desafíos en las organizaciones con características sociales, estructuras horizontales y participación voluntaria, es la de permitirse repensar la dinámica decisoria, tratando de evitar los paradigmas organizacionales y jerárquicos originarios de otro tipo de organizaciones. Además, los líderes en estas organizaciones, aunque también son de alguna manera elegidos, tienen un proceso de reafirmación (personal y organizacional) más orgánico. Por su parte, el resto de recurso voluntario, debe tener suficiente tiempo disponible para poder cumplir con los objetivos de la organización, a la par de sus propios compromisos laborales, familiares, etc. Es importante tomar en cuenta el tema generacional, que puede ser un impedimento o dificultad para integrar todas las miradas en una sola, dirigida a los objetivos organizacionales, sobre el tema migratorio e institucional. Esto también trae dificultades en el uso de las TICs. Otros factores a considerar son las capacidades de las organizaciones para planificar a largo plazo, ya que la aplicación de los proyectos depende de

personas específicas que lo impulsan; los objetivos cambiantes de los financistas; y las problemáticas que enfrentan los migrantes, que también van evolucionando y a veces a las organizaciones les cuesta adaptarse a estas circunstancias.

Para subsanar algunas de estas dificultades, consideramos importante que las organizaciones tengan claro su razón de ser y comunicar de manera eficiente sus objetivos, y establecer redes entre sus pares y organismos públicos y privados, que ayuden a ampliar las posibilidades de sustentabilidad, lo que requerirá de fortalecer los mecanismos de búsqueda alternativos para lograr desarrollar modelos de negocio que refuercen estas áreas”.

¿Se relacionan con otras organizaciones de personas migrantes y/o refugiadas venezolanas? ¿Con qué fines? ¿Qué actividades realizan en conjunto?

En palabras de un representante de la organización:

“Las actividades las realizamos gracias al trabajo voluntario de personas que forman parte de nuestra organización y a las redes de solidaridad y apoyo mutuo con otras organizaciones de migrantes, instituciones religiosas, distintas instituciones gubernamentales de la Argentina, organismos multilaterales, entre otras. Parte de nuestra filosofía es engranar actividades con organizaciones hermanas, con la finalidad de unir los recursos disponibles en función del cumplimiento de los objetivos mutuos, como el acompañamiento y apoyo a la comunidad migrante venezolana. En el marco de estas acciones, nos hemos unido para llevar a cabo iniciativas de solidaridad, una de ellas y quizás la más resaltante como trabajo en conjunto (y con el apoyo de un organismo multilateral) son las jornadas de donación de ropa de invierno, denominadas Bien Abrigados (realizadas durante dos años consecutivos). Otra experiencia relevante, relacionada con la unificación de criterios y posibles acciones conjuntas, en materia de políticas migratorias y derechos de la comunidad migrante, son los espacios de encuentro y discusión entre organizaciones venezolanas y organismos del Estado nacional argentino”.



A modo de cierre ¿qué actividad o estrategia de gestión consideran que fue la más relevante y les gustaría compartir con otras organizaciones con el objetivo de que la tengan de ejemplo?

En palabras de un representante de la organización:

“Las estrategias de gestión más importantes son la capacidad de adaptabilidad, de diálogo y búsqueda de soluciones frente a problemas concretos. Nacimos como asociación cultural, con el objetivo de difundir la cultura venezolana y tuvimos la capacidad de dar un giro y asumir el trabajo directo con la comunidad, la asistencia y el acompañamiento, aun sabiendo que no sería fácil y luego de un debate interno, que se mantiene en cada nuevo desafío que enfrentamos”.



2-EXPERIENCIA UNIÓN VENEZOLANA EN PERÚ

Presentación

La organización Unión Venezolana en Perú nació en enero del 2014 a través de un grupo de 12 amigos que perseguían el objetivo de promover actividades recreacionales y de integración social. En el año 2018 logró constituirse legalmente consolidando como objetivo principal impulsar procesos de integración económica de la población migrante y refugiada venezolana en Perú.

Su misión es fortalecer las capacidades de la comunidad migrante y refugiada venezolana en Perú, ampliando el acceso a oportunidades a través de la conformación de alianzas públicas y privadas, impulsando proyectos de medios de vida y fortaleciendo el equilibrio emocional que permita un adecuado proceso de integración social. Paralelamente, tienen la visión de ser una organización reconocida por el impacto de sus actuaciones en el bienestar y el desarrollo de la comunidad migrante y refugiada venezolana en Perú. Asimismo, se caracterizan por ser una organización confiable que promueve un espacio plural de encuentro, diálogo, entendimiento y trabajo mancomunado. Los valores que destaca como organización son: solidaridad, tolerancia, transparencia, compromiso, excelencia y unidad.

¿Cuál es su principal actividad para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

Las principales actividades de Unión Venezolana en Perú se agrupan en: Plan de Asimilación Productiva, Escuela de Soñadores, Lidera tu Empleabilidad, Crecer en Perú, Centro de Apoyo Emocional y Gobernanza Migratoria. De este modo, llevan a cabo diferentes estrategias para cumplir con sus objetivos.

El Plan de Asimilación Productiva es un programa de asistencia técnica y acompañamiento para la habilitación de competencias profesionales de migrantes y refugiados venezolanos. Para ello, promueven el ejercicio de las carreras en las que se han formado académicamente en Venezuela. Paralelamente, Escuela de Soñadores es un Programa que fortalece las competencias emprendedoras de personas venezolanas y peruanas que deseen llevar sus negocios a un nivel competitivo. En esta misma línea, Lidera tu Empleabilidad es un Programa de formación práctica que facilita herramientas y principales estrategias para orientar la búsqueda laboral, coherente con los valores, aspiraciones personales y profesionales de la población migrante y refugiada venezolana.

Otro programa es Crecer en Perú que busca empoderar e impulsar la independencia económica de madres solteras peruanas y venezolanas, mejorando su calidad de vida a través del fortalecimiento de las competencias emocionales, personales, prácticas y emprendedoras. Asimismo, llevan a cabo en el Centro de Apoyo Emocional, que ofrece servicios de atención psicológica primaria y actividades psicoeducativas que promueven el cuidado y la prevención de factores de riesgo en la salud mental de la población migrante y refugiada como también de la población de acogida.

Por último, Gobernanza Migratoria es un servicio continuo de información, asesoría y asistencia técnica a personas de nacionalidad venezolana que garantiza iniciar sus procesos de regularización migratoria en Perú, generando acceso a servicios básicos fundamentales y mejoras en sus condiciones de vida.



¿Cuáles son sus fortalezas como organización para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

Las principales fortalezas de Unión Venezolana en Perú son mencionadas a continuación en palabras de los representantes de la organización:

“1- Reconocimiento institucional debido a los diferentes logros en torno a aspectos migratorios. 2- Credibilidad. 3 - Confianza de los Venezolanos en Perú, quienes reconocen la organización como el espacio en donde pueden solicitar apoyo o resolver inquietudes. Este aspecto se incrementa en los tiempos de crisis por la pandemia dado que se ha dado atención a familias vulnerables. 4- Experiencia en Gobernanza Migratoria. 5- Capacidad relacional de los directivos. 6- Antigüedad en Perú. Debido a los años de experiencia en el Perú conocen la problemática de la migración y las virtudes para la integración. 7- Compromiso por parte del Voluntariado; se cuentan con personas calificadas dentro del grupo de voluntariado que hacen las “cosas de corazón”. 8 - El apoyo psicoemocional que brindan a la población migrante es útil y reconocido, dado que se brinda, en el momento de mayor vulnerabilidad de las personas. 9- Internacionalmente un referente ejemplar; debido a la incidencia y las acciones de impacto que desarrollan en el Perú.”

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como organización para desarrollar sus objetivos institucionales?

En palabras de un representante de la organización:

“El principal desafío que enfrentamos como organización es el nivel de sostenibilidad económica que nos permita seguir avanzando con los proyectos y programas que venimos ejecutando sistemáticamente, en beneficio de la población migrante, refugiada y población de acogida”.

¿Se relacionan con otras organizaciones de personas migrantes y/o refugiadas venezolanas? ¿Con qué fines? ¿Qué actividades realizan en conjunto?

En palabras de un representante de la organización:

“Sí, mantenemos relaciones sólidas con diferentes instituciones que nos permiten crear alianzas estratégicas, lo cual, a su vez, nos permite seguir ejecutando e implementando proyectos y programas en beneficio de nuestra población objetivo”.

A modo de cierre ¿qué actividad o estrategia de gestión consideran que fue la más relevante y les gustaría compartir con otras organizaciones con el objetivo de que la tengan de ejemplo?

En palabras de un representante de la organización:

“Nuestra experiencia más sólida y de la cual nos sentimos orgullosos, no solo por la ejecución sino por el impacto que ha generado, es en los programas para fortalecer los medios de vida de migrantes, refugiados y población de acogida, como lo son: Escuela de Soñadores, Crecer en Perú, Asimilación Productiva y Lidera tu Empleabilidad, todos ellos apoyados en la gestión migratoria y con el acompañamiento en temas de salud mental a través del CDAE, lo cual nos permite acompañar de manera integral a nuestra población e impactar positivamente en el país que nos recibe”.



3- EXPERIENCIA ASOCIACIÓN PRO-MIGRANTES POR VENEZUELA EN REPÚBLICA DOMINICANA (APROMIVERD)

Presentación

La Asociación Pro-Migrantes por Venezuela en República Dominicana, APROMIVERD, surge por iniciativa de la activista humanitaria Karina Rincón De Senluis, mujer indígena venezolana de etnia Wayúu, madre migrante y defensora de derechos humanos, quien junto a su familia impulsó una propuesta de asociación coincidente con las intenciones de otras y otros migrantes venezolanos/as que también sentían el deseo de organizarse para ayudar solidariamente a la población de connacionales existente en la República Dominicana que se encontraban en situación de vulnerabilidad. Es así como, a partir del 12 de octubre de 2019, fecha emblemática para el espíritu de la resistencia indígena y la diversidad cultural, inician su trabajo con el propósito de prestar ayuda a los y las migrantes en condición de vulnerabilidad, *“fortalecer su dignidad, su inclusión y su concienciación del papel como miembros de una comunidad migrante de primera generación, que tiene el rol histórico de hacer lo mejor posible para dar paso a mejores oportunidades a otros en las sociedades receptoras”*. La organización fija su horizonte de acción y servicio conforme a la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Declaración Americana de los derechos y deberes del Hombre (1948), la Convención de Belém Do Pará (1995) y la Declaración de las Naciones Unidas sobre derechos de los pueblos indígenas (2008). Se definen como un equipo de voluntades, conformado por distintos profesionales en áreas como derecho, medicina, criminalística, educación, entre otras; con disposición y voluntad de trabajo en el acompañamiento y asesoría para las y los migrantes venezolanas/os que lo requieran. En la actualidad APROMIVERD cuenta con un radio de acción que abarca a más de trescientas familias venezolanas radicadas en la República Dominicana.

¿Cuál es su principal actividad para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

APROMIVERD describe como sentido de su principal actividad defender los DDHH de las personas migrantes *“en el marco de una campaña permanente de concienciación donde los lazos de respeto, reciprocidad, hermandad entre los pueblos den lugar a una inclusión lo menos traumática posible. Desde República Dominicana hemos marcado incidencia en ese sentido al fijar posición pública y realizar trámites de apoyo con asesorías gratuitas en materia laboral, civil y también nos hemos integrado a seguir capacitándonos en diversos entes públicos gubernamentales e internacionales”*.

En líneas generales las actividades de integración de personas migrantes y refugiadas venezolanas que desarrolla APROMIVERD están orientadas a: a.- Jornadas médicas para migrantes venezolanos/as; b.- Contención psico-social a grupos vulnerables de migrantes; c.- Asesoría gratuita en materia de trámites migratorios y procesos de residencia regular; d.- Acompañamiento y orientación laboral para grupos de personas migrantes venezolanas; y e.- Actividades de reafirmación de la cultura religiosa común con la población receptora.

¿Cuáles son sus fortalezas como organización para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

Al respecto la referente de la organización nos señala:

“La fortaleza más grande que tiene esta Asociación es la entrega voluntaria de su equipo multidisciplinario, compuesto por venezolanos migrantes con alta responsabilidad, destacada formación académica, capacitados en arte y oficios diversos, dedicados, comprometidos y unidos bajo el lema de servir a nuestros hermanos migrantes más vulnerables. Luego la perseverancia, la integración de esfuerzos, que validó nuestra autogestión con el invaluable apoyo de la Organización



Internacional para las Migraciones (OIM-RD) que hoy se ve reflejada en la manera de desarrollar y coordinar cada una de las actividades, con el acompañamiento de Fundaciones nacionales e internacionales, así como empresas privadas”.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como organización para desarrollar sus objetivos institucionales?

Uno de los retos principales que menciona la referente entrevistada de APROMIVERD, es lograr la sostenibilidad económica para garantizar el trabajo desarrollado en apoyo a la población migrante venezolana, y las dificultades para obtener la formalidad legal de la organización; por eso manifiesta que sus desafíos son “los desafíos diarios del migrante, son esencialmente los mismos que atravesamos las organizaciones integradas por voluntarios venezolanos, somos migrantes diseñando, trabajando con otros migrantes”.

Al mismo tiempo aporta un valor de la organización al decir que:

“En esta Asociación las palabras solidaridad y hermandad tienen un sentido en la práctica diaria de quienes tenemos la disposición de alcanzar y brindar soluciones de apoyo para nuestros migrantes más vulnerables, tales como: nuestros niños, mujeres embarazadas, madres lactantes, mujeres víctimas de violencia en todas sus connotaciones, pacientes con condiciones médicas especiales: hipertensos, diabéticos, madres gestantes, y pacientes con VIH.”



¿Se relacionan con otras organizaciones de personas migrantes y/o refugiadas venezolanas? ¿Con qué fines? ¿Qué actividades realizan en conjunto?

El trabajo en red es reconocido como fundamental, por lo cual APROMIVERD enlaza tareas de trabajo conjunto con otras organizaciones de migrantes venezolanos como FUNCOVERD (Fundación Colonia de Venezolanos en la República Dominicana) y DIASPOVERD (Diáspora Venezolana en República Dominicana), entre otras. Al respecto la representante de la organización remarca:

“La finalidad es crecer, unificar esfuerzos y llevar las aportaciones físicas y servicios al máximo de la población de nuestra comunidad migrante venezolana en República Dominicana. Actualmente, hemos sido respaldados por FUNCOVERD, de las manos del Licdo. Miguel Otaiza y su equipo en las más recientes Jornadas Médicas”.

A modo de cierre ¿qué actividad o estrategia de gestión consideran que fue la más relevante y les gustaría compartir con otras organizaciones con el objetivo que la tengan de ejemplo?

Nos relata la referente de la organización:

“Por el momento, debemos mencionar como actividad estratégica de gestión más relevante: El proyecto Gestalt al natural, que fue recientemente presentado y con el visto bueno de las autoridades de la OIM-RD, representado por el señor Josué Gastelbondo y su equipo de trabajo. Nos gustaría compartir con otras Organizaciones con el objetivo que puedan evaluar y valorar lo trascendente que resulta un encuentro de este tipo como modelo de apoyo psico-social para nuestros hermanos migrantes sin distinción de edad que así lo necesiten.”



4- EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN SALTO ÁNGEL EN LA GUAJIRA (ASANGEL) EN COLOMBIA

Presentación

Ante la necesidad de una organización civil que atendiese a la población migrante mixta proveniente de Venezuela con acciones de representatividad y vocería en el territorio, un grupo de siete jóvenes ciudadanos venezolanos trazó como meta la construcción de una asociación civil sin fines de lucro. En sus inicios, a mediados de octubre del 2018, esta organización emergió como un grupo de voluntariado apoyado por Pastoral Social y, para noviembre de ese mismo año, surge el amparo del proyecto Frontera de Oportunidades del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en convenio con el Secretariado de Pastoral Social de Riohacha (SEPAS) en la búsqueda de ciudadanos líderes que se motivaran a la acción civil organizada para trabajar en pro de la migración mixta dada por la crisis social y económica de Venezuela.

De este modo nace la Asociación Salto Ángel, la primera organización civil conformada por migrantes venezolanos y colombianos retornados en el departamento de La Guajira. ASANGEL es una organización sin fines de lucro y su objetivo es realizar actividades en favor del bienestar social de sus asociados y/o población en condición de migrante, refugiados, retornado o estado de vulnerabilidad relacionadas con: la constitución, construcción y desarrollo de proyectos sustentables para el abordaje de manera activa de problemáticas sociales, humanitarias, económicas, jurídicas, civiles, gremiales, étnicas y culturales, que permita una vida digna y la restauración del tejido social.

ASANGEL tiene como misión promover proyectos y servicios orientados al desarrollo sustentable y de vida digna de las personas para transformar su entorno con enfoque en los derechos logrando así fortalecer el tejido social y la interrelación institucional. Basados en sus principales objetivos y líneas de acción, la organización trabaja en pro de la población migrante mixta y comunidad de acogida en situación de vulnerabilidad con el fin de fortalecer a los grupos intersectoriales que permitan la acción ciudadana, desde la gestión de derechos y el empoderamiento de sus procesos. La organización cuenta con aproximadamente 7 mil familias registradas en su base de datos, ha desarrollado 12 proyectos en temas de gestión de derechos, inclusión y educación financiera y a nivel de comunicaciones con la finalidad de promover la integración binacional y el desarrollo social para mitigar los niveles de xenofobia y aporofobia.

La organización reconoce que, debido al buen manejo de las comunicaciones a través de periodistas profesionales, su principal actividad para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores son las campañas comunicacionales en las que, a través de la creación de contenidos audiovisuales se promueve la integración e inclusión social. Estos contenidos van enfocados a la dignificación de la población migrante, retornada y refugiada desde una óptica integradora con la comunidad de acogida, con el objetivo de promover un cambio de narrativa que direcciona al desarrollo de las capacidades como aporte al país receptor.

Identifican, entre sus principales fortalezas para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores, el hecho de contar con la presencia y participación activa de profesionales de la comunicación social. De este modo, fomentan la promoción de la integración y la inclusión binacional de la población migrante mixta en el territorio de acogida, a partir de la creación de contenidos comunicacionales que son difundidos a través de sus canales de comunicación tales como redes sociales, canal de YouTube y página web.

La experiencia que los miembros de la organización poseen como migrantes les permite entender de cerca las situaciones que afrontan sus iguales y brindar así las respuestas que las situaciones ameritan. A su vez, el relacionamiento con colegas periodistas en el territorio les ha permitido el abordaje de noticias positivas y

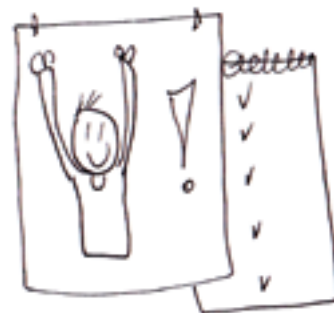




de integración dadas en el contexto migratorio.

Ante la pregunta acerca de cuáles son los desafíos que enfrentan como organización para desarrollar sus objetivos institucionales, la respuesta fue:

“Garantizar la sostenibilidad de nuestra organización, esto permitirá generar acciones permanentes y constantes. La sistematización de nuestros procesos, esto nos permitirá seguir dando respuestas más oportunas y prepararnos para nuevas acciones.”



¿Se relacionan con otras organizaciones de personas migrantes y/o refugiadas venezolanas? ¿Qué actividades realizan en conjunto?

Formar parte de la Federación Coalición PorVenezuela las hace reconocerse como organizaciones hermanas, a las más de 70 organizaciones que están integradas en ella, esto ha permitido a la Asociación Salto Ángel crear alianza con OSC a través de los distintos proyectos desarrollados en territorio. Estas acciones han girado en torno a brindar espacio de formación de gestión de derechos, capacitaciones a líderes, campañas de promoción de integración, jornadas de atención y orientación, entre otras acciones a nivel de fortalecimiento organizacional, convirtiéndose así en aliados referente para ellos y otros más. Entre las organizaciones con las que han establecido alianza están: Fundación Hijos de La Guajira – Maicao; Fundación Brisas del Norte – Riohacha; Fundación Venezuela en Acción – Riohacha; Fundación Nuestra Esperanza y Vida por una Asistencia Social – Riohacha y; Fundación Venezolanos en el Exterior – Valledupar.

¿Han realizado trabajos conjuntos con instituciones gubernamentales nacionales o locales como municipios, comunas, etc? ¿Con qué fines?

En palabras de uno de los entrevistados:

“Como organización civil somos referentes a nivel nacional para el territorio, esto ha permitido realizar acciones en tema de asistencia humanitaria con Gerencia de Fronteras y la Gobernación de La Guajira durante la emergencia por pandemia del COVID-19 entre marzo y julio del 2020, así como también con la administración del Distrito de Riohacha a través de la Dirección de mujer, infancia y juventud, con la finalidad de promover derechos de la mujer, niños, niñas y adolescentes vulnerables en el territorio. Con Dirección de cultura departamental y Distrital para promover la integración binacional sociocultural”.

Entre sus actividades más relevantes mencionan #TúPuedesSerMás – programa alianza para la reconciliación – PAR de USAID. “Redes de apoyo y capital social para la integración binacional en La Guajira” que tiene como objetivo desarrollar capacidades organizativas, comunitarias y comunicacionales, en líderes, mujeres y jóvenes, de población migrante y de acogida que les permitan a los participantes acceder a oportunidades económicas, articular acciones para la gestión de derechos y el acceso a bienes y servicios sociales básicos con el Estado y la cooperación internacional, mejorando sus habilidades para la integración, adaptación cultural y sus entornos protectores. A su vez, destacan el programa de Iniciativa de Finanzas Rurales – IFR. “Inclusión social para población migrante mediante la inserción al sistema financiero y fortalecimiento en procesos comunicativos a organizaciones de base en el corredor Caribe Norte” cuyo objetivo es robustecer a la Asociación Salto Ángel a fin de que aumente su portafolio de servicios de apoyo a la población migrante y retornada en los municipios de influencia IFR y de igual manera mejore su relacionamiento con grupos de su interés mediante el fortalecimiento en sus procesos de comunicación. Consideran que ambos programas han sido enriquecedores y que otras organizaciones podrían tomarlos como ejemplo.



5- EXPERIENCIA MANOS VENEGUAYAS EN URUGUAY



Presentación

Manos VeneGuayanas es una asociación civil sin fines de lucro legalmente constituida, fundada en 2017 en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Sus objetivos son, por una parte, brindar apoyo a las personas migrantes y refugiadas venezolanas, pero también a las personas de otras nacionalidades que llegan al país. Por otra parte, tiene como fin colaborar con otras entidades y organizaciones de la sociedad civil similares, que

sean activas en temas de migración y derechos humanos. Como señalan en una de sus redes sociales, su intención es dar “soporte y calor de hogar a quienes escogen esta tierra [Uruguay] como su nuevo hogar”.

Entre las actividades que organizan y llevan a cabo están la orientación sobre migración y otros trámites en Uruguay, talleres de asesoría laboral, salud, educación, etc., asesorías para la búsqueda de empleo mediante bolsa de trabajo, campañas de medicamento para enviar a Venezuela y para la recolección de abrigo durante los meses de invierno y de donación de alimentos no perecederos. También realizan actividades de cooperación con distintas ONG nacionales y organismos internacionales, encuentros sociales de integración a la cultura del Uruguay, y, durante la pandemia por el COVID 19, se hicieron entregas de canastas de alimentos, kits de higiene y artículos de limpieza.

Según la referente de la organización, de lo anteriormente relatado, la principal actividad para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en Uruguay es la orientación migratoria y laboral apoyada con talleres informativos sobre derechos.

A continuación compartimos la experiencia en primera persona. Agradecemos el aporte de la organización a la presentación de la buena práctica.

¿Cuáles son sus fortalezas como organización para promover la integración de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en los países receptores?

Para quienes forman parte de Manos VeneGuayas, una de sus principales fortalezas es que han llegado a constituirse como una asociación referente de la comunidad venezolana en Uruguay, pero también ante el Estado, los organismos internacionales y la sociedad civil. Es decir, tanto a nivel nacional como internacional. Otra de sus fortalezas es que son una organización integrada por venezolanos/as migrantes lo que les permite, en palabras de una de sus referentes, conocer

“tanto la realidad del proceso migratorio, como las razones y vivencias que llevaron a tener que escoger emigrar a otro país para poder empezar una nueva vida, así como las necesidades y expectativas para integrarse en el nuevo país”.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como organización para desarrollar sus objetivos institucionales?

Según la referente entrevistada, el principal desafío que enfrentan para llevar a cabo los objetivos de la organizaciones es

“Lograr la auto sostenibilidad como asociación para poder mantener nuestra actividad en el tiempo, la cual será requerida en vista de que la migración venezolana irá en aumento y nuestro rol de apoyo desde sociedad civil es indispensable”.

¿Se relacionan con otras organizaciones de personas migrantes y/o refugiadas venezolanas? ¿Con qué fines? ¿Qué actividades realizan en conjunto?

ManosVeneGuayas es una organización que desde sus inicios ha mantenido relaciones con otras organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Sobre esto, nos relatan lo siguiente:

Desde nuestros inicios pertenecemos a la Red de Apoyo al Migrante que reúne a todas las asociaciones de la sociedad civil que trabajan con migrantes en Uruguay, y trabajamos conjuntamente con la asociación Idas y Vueltas para la atención de la población, así como con la Asociación de Jubilados y Pensionados Venezolanos en Uruguay - APEJUVENUR. Igualmente integramos la Plataforma R4V desde su conformación en Uruguay, conformada por las agencias de Naciones Unidas OIM, ACNUR, UNICEF, UNESCO, OIT, ONU SIDA, así como Cruz Roja, ADRA, SJM, Parroquia Scalabrini, etc.

¿Han realizado trabajos conjuntos con instituciones gubernamentales nacionales o locales como municipios, comunas, etc? ¿Con qué fines?

La organización, como nos señala su referente, ha realizado actividades de apoyo a la Intendencia de Montevideo y de Canelones, dirigidas a la población migrante venezolana con el fin de apoyar y colaborar en su inserción laboral, capacitación e integración.

De la experiencia que tienen acumulada ¿qué actividad o estrategia de gestión consideran que fue la más relevante y les gustaría compartir con otras organizaciones con el objetivo de que la tengan de ejemplo?

Nos relata la referente de la organización:

Nuestra Fiesta de Navidad Infantil se celebra cada fin de año para reunir a las familias venezolanas en un entorno de espacio público con el fin de que se conozcan entre ellos, disfruten de los lugares que ofrece la ciudad, que tengan contacto con la población de acogida, que los niños conozcan a sus pares que se encuentran en la misma realidad migrante y establezcan lazos, y simultáneamente mantenemos nuestras tradiciones y cultura promoviendo una fiesta para nuestros niños, entrega de regalos de navidad, disfrute de gastronomía y música venezolana navideña. Cada año reunimos a más de 700 personas en el Club de Bochas del Parque Rodó de Montevideo, y se ha constituido como actividad de cierre de año de Manos Veneguayas y una tradición que aprecian las familias venezolanas.





PALABRAS FINALES

El recorrido por estas experiencias de organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas nos muestra la diversidad de estrategias de integración social que llevan a cabo diariamente en sus países receptores. El objetivo central que persiguen cada una de ellas es acompañar a “paisanos” para facilitar su integración en los países receptores y promover el acceso a derechos. De aquí que es necesario destacar el rol fundamental que estas, y todas las organizaciones de personas migrantes y refugiadas, cumplen en nuestra sociedades.

Como desafíos, las organizaciones coinciden en la necesidad de fortalecer la sostenibilidad económica de sus proyectos y las capacidades de liderazgo de sus integrantes. También, identifican la relevancia de la planificación a largo plazo para favorecer sus acciones en el tiempo. En este sentido, esperamos que este manual contribuya para fortalecer sus herramientas y prácticas de gestión, y que permita replicar las capacidades entre las organizaciones y las redes que acompañan a las personas migrantes y refugiadas en América Latina y el Caribe.



SOBRE LOS AUTORES

Adriana Alfonso es abogada, egresada de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires donde también cursó la Maestría en Políticas Migratorias internacionales. Docente de la Diplomatura en Migrantes y Protección de Refugiados, en la Maestría en Políticas y Gestión de las Migraciones Internacionales del Instituto en Migraciones y Asilo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, y en la Tecnicatura Virtual en Gestión de las Migraciones Internacionales de la misma Universidad. Fue presidenta de la Comisión Nacional de Refugiados.



Agustina Gradin es Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magister en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social (FLACSO sede académica Argentina), Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Fue Becaria Doctoral (2011-2016) y Post Doctoral (2016-2019) de CONICET. Es Docente – Investigadora del Área Estado y Políticas Públicas. Coordinadora Académica del Programa de posgrado en Organizaciones de la Sociedad Civil y Coordinadora del Proyecto Territorios en Acción (UNGS – FLACSO – CEUR CONICET). Es titular del Seminario Metodologías de investigación en políticas públicas de la Maestría en Políticas Públicas y Desarrollo,

docente del Taller de Tesis de la Maestría Políticas Públicas y Desarrollo, y Coordinadora del espacio de Tutoría de Tesis de ambos posgrados. Es docente del equipo de Taller de Tesis del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la FLACSO Argentina. Actualmente es Coordinadora Académica de la Plataforma de Formación política para la diversidad de mujeres de América Latina de la Iniciativa ATENEA y FLACSO Argentina (2020 – 2021). Es Investigadora y miembro del Consejo Directivo del Instituto de Investigaciones Sociales de América Latina IICSAL FLACSO CONICET. Es Investigadora del Observatorio de Políticas Públicas y Reforma Estructural del Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO Argentina. Es miembro del Equipo Responsable del PICT “2018-03845 “Políticas públicas de diseño participativo. relaciones entre estado y organizaciones de la sociedad civil en el ámbito local del conurbano bonaerense (2016-2019)”, dirigido por la Dra. Adriana Rofman (UNGS). Ha compilado junto con el Dr. Daniel García Delgado del libro “El neoliberalismo Tardío: Teoría y Praxis”, Documento de Trabajo 5. Programa de Gestión del Conocimiento, Área Estado y Políticas Públicas FLACSO Argentina, Buenos Aires, ISBN 978-950-9379-39-8. A su vez, ha escrito el libro “Estado, territorio y participación política”, Buenos Aires. ISBN: 9789502917511. Ha escrito diferentes artículos científicos en revistas académicas y notas de opinión en diferentes medios de comunicación. Es miembro del equipo editorial de la Revista Estado y Políticas Públicas.

Alejandro Casalis es Lic. en Ciencia Política (UBA), Magister en Políticas Sociales (FLACSO) y Posgraduado en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO). Actualmente es candidato a Doctor en Desarrollo Económico en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQui). Investigador IICSAL-FLACSO/CONICET. Docente y Coordinador Técnico del Área Estado y Políticas Públicas (FLACSO) donde también se desempeña como Secretario Académico de la Maestría Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social y como Coordinador Académico del Diploma Superior en Desarrollo Local, Territorial y Economía Social. Es docente de grado en la Universidad Nacional de La Matanza y de posgrado en FLACSO, en la



Universidad Nacional de Quilmes y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Forma parte del Comité de Redacción de la Revista Estado y Políticas Públicas, que edita el Área Estado y Políticas Públicas de la FLACSO (Sede Académica Argentina). Ha participado de proyectos de investigación y ha escrito artículos sobre temas vinculados con el desarrollo territorial, la economía social, la gestión municipal, la minería y las políticas públicas.



Cynthia Ferrari Mango es Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional de la Matanza (UNLaM). Magíster en Políticas Públicas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Actualmente, es Becaria Posdoctoral de CONICET con lugar de trabajo en el Área de Estado y Políticas Públicas – FLACSO donde también se desempeña como docente en Taller de Tesis I de la Maestría Políticas Públicas y Desarrollo. Es profesora Adjunta en la UNLaM en las materias Administración Pública y en Gobiernos Locales y Municipio, donde además co – dirige un proyecto de investigación. Tiene experiencia como docente-tutora bajo la modalidad a distancia de diversos cursos y seminarios de posgrado. Integra el Observatorio de Reforma Estructural y Políticas Públicas del Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO y forma parte del equipo editorial de la Revista Estado y Políticas Públicas. Es autora de publicaciones referidas a políticas sociales, actores territoriales, economía social y municipios. También se desempeña como Coordinadora Académica del Ciclo de Talleres de Formación OIM- FLACSO.

Daniel García Delgado es Doctor en Filosofía por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magíster en Ciencia Política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), y licenciado en Sociología por la Universidad del Salvador. Actualmente, es investigador principal del CONICET, con sede en la FLACSO (Argentina). Se desempeña como director del Área de Estudios y Políticas Públicas, director de la Maestría en Políticas Públicas y de diversos diplomas de posgrado así como también es director de la Revista Estado y Políticas Públicas. Ha sido profesor titular regular de Teoría Política Contemporánea en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA por más de 20 años. También fue docente en las universidades del Litoral y de Quilmes, en la FLACSO y en la Universidad de la República (Uruguay), entre otras. Ha publicado numerosos artículos y varios libros en torno a la problemática del Estado en Argentina y el neoliberalismo. Entre sus publicaciones más relevantes, pueden mencionarse: (1) García Delgado, Daniel y Gradín, Agustina (2017). El Neoliberalismo tardío. Teoría y Praxis. Documento de Trabajo Nro. 5. Buenos Aires: FLACSO Argentina. (2) El modelo de desarrollo con inclusión social. La estrategia de mediano plazo, Ediciones ciccus. (3) Rol del Estado y desarrollo productivo-inclusivo, Ediciones ciccus.



Darío Di Zácomo es Licenciado en Historia con postgrado en Filosofía, Magister Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social y Organizaciones de la Sociedad Civil. Se desempeña como docente en historia y economía social de jóvenes y adultos excluidos de los sistemas formales de educación. Asimismo, es Docente Tutor en la Maestría Política Públicas y Desarrollo del Área Estado y Políticas Públicas así como también se desempeña como Docente tutor en el Ciclo de Talleres de Formación OIM- FLACSO.

Diego Beltrand es Procurador en Derecho, tiene maestrías en Relaciones Internacionales y en Negociaciones Internacionales. Con más de 30 años de experiencia en el ámbito internacional, ha dirigido programas y proyectos de cooperación técnica sobre gestión y gobernanza de las migraciones, con enfoque en políticas públicas sobre Derechos Humanos de los Migrantes. También ejerció responsabilidades en programas de asistencia humanitaria y reconstrucción en situaciones de emergencia en casos de conflictos y desastres naturales. Desde su incorporación en 1997 a la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) ha ejercido distintas funciones en Guatemala, Honduras, Colombia, Suiza, y Argentina. Fue Director de la Oficina Regional para América del Sur y desde 2019 se desempeña como Enviado Especial del Director General de la OIM para la Respuesta Regional a la Situación de Venezuela.



Irene Kerner es Licenciada en Políticas y Administración de la Cultura. UNTREF. Diplomatura Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil FLACSO Argentina. Docente de la Universidad de Tres de Febrero. Docente en FLACSO. Facilitadora de procesos de fortalecimiento organizacional en Argentina y Latinoamérica, Creadora de NODOS Herramientas Creativas. Entrenamiento en facilitación gráfica y Gamificación.

Juan Gonzalez Kehler es Economista, investigador y docente. Tutor de la Diplomatura en Desarrollo Local y Economía Social en FLACSO. Especialista en economía Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Docente Cooperativismo Bachillerato Popular Sol del Sur y Soho. Maestrando en Economía Social (UNGS) –en curso-. Diplomado en Desarrollo Económico Local y Economía Social (FLACSO). Licenciado en Economía (UBA).



Julio Croci es Coordinador de Procesos Intergubernamentales y Enlace con la Sociedad Civil de la Oficina del Enviado Especial para la Respuesta a la Situación de Venezuela de la OIM. Fue Director Nacional de Diversidad Cultural en la República Argentina, Comisionado de la Comisión Nacional para los Refugiados y Director General de Colectividades de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Profesor de la Diplomatura en Migración y Refugio de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Ex presidente de la Confederación de Federaciones Italianas en Argentina, Feditalia.

Marta Gaba es Abogada y consultora en participación, activismo y ciberactivismo. Capacitadora en uso de TIC para el empoderamiento femenino en distintos países de Latinoamérica, especialmente en la región Caribe. Tallerista sobre temas de liderazgo y TIC con mujeres afrodescendientes, indígenas y jóvenes lideresas de organizaciones de base. Coordinadora Regional de RedLad (Red Latinoamericana y del Caribe para la Democracia) y representante en Argentina de Mujer y Ciudadanía -Venezuela. Miembro del Instituto Lebensohn, Cultura Democrática y Transparencia Electoral, donde realiza actividades de capacitación. Reconocimientos internacionales: Miembro del Grupo de Mujeres Líderes de las Américas 2017 (Fundación Documentalistas - OEA Parlamentos). Mujer Lideresa Iberoamericana 2018 (Red de Mujeres Iberoamericanas).



Matías Mattalini es Licenciado en Filosofía por la Universidad del Salvador (Colegio Máximo San Miguel), es Magister en Políticas Públicas y Gobierno por la Universidad Nacional de Lanús (UNLa) y Doctorando en Filosofía por la misma universidad. Se desempeña como Director de Planificación y Evaluación de la Gestión de la UNLa y como docente investigador de la misma universidad y de la FLACSO Argentina. Es autor y editor de artículos y libros sobre evaluación de políticas públicas, políticas destinadas a la niñez y la adolescencia y sorfraternidad como categoría política.



Matías Reiri es Licenciado en Ciencia Política por la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM). Maestrando en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social en el Área de Estado y Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Académica Argentina. Es becario de investigación e integrante del Observatorio en Políticas Públicas y Reforma Estructural del Área Estado y Políticas Públicas de la FLACSO – Sede Académica Argentina. También se desempeña como Asistente Técnico de Diplomas Superiores modalidad a distancia y presencial del Área Estado y Políticas públicas. Asimismo, integra proyectos de investigación en la UNLaM. Sus temas de interés están vinculados a políticas públicas y masculinidades. También se desempeña como Docente tutor en el Ciclo de Talleres de Formación OIM- FLACSO.

Verónica Soto Pimentel es Socióloga y Licenciada en Filosofía por la Universidad Católica de Chile, Mg. en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social por FLACSO Argentina y Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires Argentina. Es becaria doctoral de Conicet, con lugar de trabajo en el Área de Estado y Políticas Públicas de FLACSO, Argentina, donde se desempeña como docente e investigadora. En esta institución forma parte del Programa en Organizaciones de la Sociedad, del Observatorio de Políticas Públicas y Reforma Estructural y del Seminario Interno de Pensamiento Crítico Latinoamericano. Sus áreas de investigación son los movimientos sociales, el neoliberalismo, los sistemas de pensión de Chile y Argentina, el pensamiento decolonial y la educación popular.



Zahiry Martínez Araujo es Licenciada en Psicología por la Universidad Central de Venezuela y Mg. en Psicología por la Universidad Simón Bolívar de Venezuela, siendo profesora de Psicología Social en ambas universidades entre los años 2007 y 2015. Actualmente es Doctoranda en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y es becaria doctoral del CONICET con sede en el Centro de Investigaciones Sociales - Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina. Sus temas de investigación son psicología colectiva, ciudad, discriminación y estigmatización en la vida cotidiana.

