

ASNCA...Dejando Huella

- **Un acercamiento a su experiencia organizativa y dinámica interna-**



Sandra Patricia Becerra Córdoba
Jeniffer Stefanía Muñoz Saldarriaga



Facultad de Humanidades
Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano
Santiago de Cali
2013

ASNCA...Dejando Huella

- **Un acercamiento a su experiencia organizativa y dinámica interna-**



**Sandra Patricia Becerra Córdoba
Jeniffer Stefanía Muñoz Saldarriaga**

Monografía de Grado presentada

Como requisito para optar el título de Trabajadora Social

DIRECTORA

OLGA LUCÍA MORENO



**Facultad de Humanidades
Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano
Santiago de Cali
2013**

Agradecimientos

“A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hermanas, por apoyarme siempre y brindarme su cariño, las quiero mucho.

A mi esposo por darme las fuerzas para continuar y no desfallecer en el camino.

A mi compañera de travesía por compartir conmigo las tristezas y las alegrías.

A los integrantes de ANSCA por permitirnos convertir esta investigación en una realidad.

A mi directora de trabajo de grado, por acompañarnos en la realización de este sueño.”

-Sandra Patricia Becerra Córdoba-

“Mil gracias a mi Dios todo poderoso por estar siempre a mi lado, y ayudarme a soportar todas las dificultades que se nos presentaron en el camino.

A mis padres, hermano y mi amor porque me aguantaron y apoyaron en todo momento a pesar de la demora en terminar este trabajo y graduarme; los amo demasiado. También a mi amiga y compañera le agradezco el entenderme y seguir adelante juntas en este proceso que cada semestre se hizo más complejo; te quiero mucho. Por último, gracias a la directora que nos acogió y supervisó en esta

Última fase, un abrazo profe.

Hoy por fin se hace realidad la culminación de esta etapa de mi vida.”

-Jeniffer Stefania Muñoz Saldarriaga-

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÒN

Págs.



1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

8

1.2 JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN

10

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

13

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

13

3. PROCESO METOLÓGICO

3.1 Método y tipo de estudio

14

3.2 Técnicas de recolección de datos

15

3.3 Experiencia etnográfica

16

3.4 Categorías de análisis

19

4. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

4.1 Referente a las organizaciones y su estructura

20

4.1.1 Algunas clases de organizaciones

22

4.1.2 Sobre las organizaciones comunitarias

24

4.1.3 Dinámica interna de la organización

25

4.1.4 Continuidad del proceso organizativo

32

4.1.4.1. Desde su estructura organizativa

34

5. MARCO CONTEXTUAL

5.1 Referente al territorio

37

5.2 Referente a la organización

38

5.2.1 Su historia	40
5.2.2 Sus integrantes	41
6. ANÁLISIS DEL PROCESO	
6.1 Dinámica interna	45
6.1.1 Establecimiento de acuerdos o normas	45
6.1.2 Conflicto	48
6.1.3 Liderazgo	52
6.1.4 Toma de decisiones	54
6.2 Estructura organizativa	57
6.2.1 Referente a su funcionamiento	57
6.3.1 Objetivos	61
6.3.2 Poder	63
6.3.3 Interacción	65
6.3 ASNCA...Una mirada a su permanencia en el tiempo	67
7. CONCLUSIONES	72
8. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones comunitarias surgen con el objeto de dar respuesta a muchas de las necesidades que emergen entre los miembros de una comunidad; sin embargo, estos espacios también se convierten en escenarios propicios para el desarrollo de construcción de identidad, de un “nosotros”, a través del cual se elaboran y reconstruyen percepciones, creencias, valores, historias, a partir de la interacción de sus actores, dando paso con el tiempo a la estructuración y consolidación de colectivos; permitiéndoles pensarse y actuar, de manera organizada, como agentes de desarrollo local.

Este estudio logra acercarse a la experiencia comunitaria de la **Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro (ASNCA)** en el corregimiento del Pomo en el municipio de Cerrito - Valle. A partir de la aproximación a esta organización se realizó la identificación de su dinámica interna, haciendo un análisis de aquellos elementos que influyen en la continuidad de su proceso comunitario, lo cual permitió visualizar el por qué de su experiencia organizativa y su permanencia en el tiempo. Se espera que el desarrollo de esta investigación permita la reflexión alrededor del tema no sólo de los miembros de la asociación, sino también desde la academia; desde los diferentes elementos que se logran abordar y permitir así, el diálogo y la discusión.

El interrogante que guió este estudio gira en torno a ***¿Cómo es la dinámica interna de la organización comunitaria ASNCA ubicada en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Cerrito, corregimiento El Pomo y qué elementos de esta dinámica interna influyen en la continuidad de este proceso?***

En este informe de investigación se encuentra en un primer momento el recorrido bibliográfico que realizamos por algunos textos que sirvieron de base para elaborar el estado del arte de la investigación, la justificación y se proponen los objetivos a los que esperamos llegar. En un segundo momento se

encuentra el marco de referencia teórico – conceptual, donde se ha explicitado la corriente teórica y los conceptos básicos que abordamos lo que permitirá al lector ubicarse de manera más específica en el tema; en un tercer momento se responde el interrogante del ¿cómo?, es decir, la estrategia metodológica, en la cual se halla el tipo de estudio, la población a estudiar, las técnicas de recolección de información y el cuadro operativo. En esta misma línea se exponen los hallazgos y el análisis que arrojó el estudio a partir del desarrollo de las categorías previamente definidas y las emergentes que surgieron a través de este proceso. A manera de cierre se plantean conclusiones y recomendaciones que surgen en el desarrollo de esta investigación referente a diversos aspectos de la misma.

Esperamos que este estudio aporte elementos acerca de cómo es vivida la dinámica interna de las organizaciones comunitarias de base en un contexto rural.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“...Investigando ando”

1.1. ANTECEDENTES

En Latinoamérica los estudios sobre organizaciones comunitarias se han abordado desde diferentes perspectivas, algunos trabajos como el de Javier Broncoli (2010) destaca un rastreo conceptual-práctico alrededor del tema de la organización, centrando su atención en el surgimiento y la transformación de la misma a través del tiempo y la mirada de diversos autores. Un estudio realizado por Violeta Ruiz (2004), aborda el tema desde la reivindicación de los derechos ciudadanos, a partir de la gestión asociada como un medio para lograr una mayor equidad, a través de acciones colectivas con miras a un mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros de las comunidades.

En esta misma línea, existe un estudio elaborado por Beatriz Galán (1994) en el cual aborda el problema de la participación campesina en América Latina y su importancia para el logro de una agricultura sostenible, a través del análisis de experiencias de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura) en el trabajo con organizaciones o grupos de auto ayuda a los campesinos. Además, toca el tema de la acción de las organizaciones campesinas de base y de las ONG's dedicadas al desarrollo rural en la Región, sus posibilidades y obstáculos para emprender el diálogo con los gobiernos y las agencias internacionales.

Por otra parte, en un nivel más cercano al tema de la dinámica interna y las organizaciones comunitarias abordado en este estudio, encontramos a Alfonso Torres (2004; 2006) quien ha privilegiado las investigaciones sobre

organizaciones populares y de base en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, a partir del acercamiento a algunas experiencias organizativas con el objeto de recuperar su historia e indagar los factores que han permitido la participación activa de sus miembros y la formación de nuevas identidades sociopolíticas. Se enfoca en el proceso interno de la organización, en los elementos que se desarrollan y emergen en ella, así como la incidencia que ejerce la asociatividad en el desarrollo de sujetos sociales y la participación social. En Cali específicamente en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad del Valle, las organizaciones comunitarias constituyen un tema que surge como fuente de reflexión en los últimos años, de ahí, que se resalte la tesis de grado de Carolina Blanco y Cristina Castro (2005), quienes centran su interés en indagar las transformaciones que se presentan en la organización en pro de la participación y desarrollo de la comunidad en procesos asociativos que permitan vehiculizar sus acciones hacia otros escenarios locales, apuntando al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes – empoderamiento-.

Es importante resaltar que estos estudios retoman el tema de la organización desde la historia, la participación social de sus miembros, el empoderamiento y las acciones colectivas con el fin de incursionar en otros espacios sociales y políticos con el objeto de reivindicar derechos, satisfacer necesidades y un mayor reconocimiento y desarrollo social. Resaltamos la importancia de los textos mencionados para el acercamiento al tema.

En la búsqueda realizada no encontramos textos que aborden específicamente la temática en Colombia en el contexto a estudiar, ni en la experiencia organizativa que se retoma, así como el concepto de dinámica interna que ha sido abordado más desde una mirada empresarial a nivel organizacional y desde teoría de grupos, que desde una perspectiva comunitaria. De allí, la relevancia de esta investigación que aborda el tema de las organizaciones comunitarias y su dinámica interna.

Este trabajo centra su interés en la descripción de la dinámica interna de una organización comunitaria campesina a nivel rural y el descubrimiento de aquellos elementos de la misma que inciden en la continuidad de la organización y su proceso a través del tiempo, se acerca a una realidad organizativa específica como lo es la Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro y devela el tema organizativo *de puertas hacia adentro no de puertas hacia fuera*, es decir, su funcionamiento a nivel interno, lo que hace visible el papel de los integrantes de la asociación en su continuidad en el tiempo y el fortalecimiento de la misma como colectivo, partiendo de la premisa que los miembros construyen su organización y no la organización construye sus miembros.

1.2 JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN

El estudio de la dinámica interna en las organizaciones comunitarias cobra importancia ya que permite observar a la organización a través de su estructura interna, a partir de aquellos elementos y relaciones que se entretajan y permiten el funcionamiento y continuidad en la misma. De ahí, las organizaciones comunitarias entran a jugar un papel importante en la búsqueda de soluciones a problemas colectivos a nivel individual, grupal y social en un contexto en el que actualmente estas colectividades surgen como una propuesta de mediación a problemas estructurales entre el Estado y los ciudadanos.

Es en este sentido que las condiciones facilitan que las personas se asocien alrededor del cumplimiento de propósitos y/o necesidades compartidas a través de la búsqueda de alternativas para defenderlos y resolverlos de manera conjunta.

Es necesario mencionar que no siempre la comunidad se organiza para resolver sus dificultades y en ocasiones no lo hace de manera autónoma; esto puede ocurrir porque la gente se encuentra dentro de una estructura social que

los lleva a centrar sus preocupaciones en el día a día, dejando de lado lo colectivo.

Por otro lado, es importante subrayar que una organización comunitaria permite a sus integrantes no sólo dar respuesta a sus necesidades, sino incidir en el desarrollo de su territorio, el empoderamiento y la participación de la población.

Esta investigación se empieza a gestar a partir de inquietudes que se presentaron en el transcurrir de nuestra práctica¹ que se realizó con diversos colectivos que buscaban asociarse como organización en el departamento del Valle del Cauca. El trabajo que se desarrolló fue el de fortalecer grupos para que se convirtieran en organizaciones, en estas se apoyaron y se reforzaron en aspectos psicosociales, de emprendimiento empresarial, y estructura interna para que crecieran y se consolidaran como una organización comunitaria reconocida a nivel local (en la ciudad y país); además de acompañar los procesos educativos alrededor de la realización de proyectos para que ellos mismos realizaran las propuestas y las desarrollaran como colectivo. Lo anterior permitió observar que pese a muchas incertidumbres y contradicciones los individuos tienden a organizarse para resolver sus problemas y buscar la manera más adecuada de satisfacer sus necesidades vitales en las distintas esferas de su vida desde sus propios recursos.

Este estudio se interesa en conocer las interacciones que se dan dentro de una organización comunitaria a partir de su dinámica interna, además; de conocer aquellos aspectos que influyen en la permanencia del proceso, ya que una organización es una construcción social definida desde su ser y su hacer, es decir, que constantemente se produce así misma a partir del sentido que le dan sus miembros. De allí que consideramos sea importante observar y analizar los

¹ La práctica pre-profesional se llevó a cabo en la corporación Vallenpaz, desde el programa CENTROS en el marco del proyecto *Prevención del desplazamiento de 600 familias y reubicación de 50 familias desplazadas del Sureste del Valle del Cauca, Departamento del Cauca, Colombia*. En el objetivo n°3 *Reforzar las redes sociales intra e interfamiliares y el concepto de ciudadanía participativa para el fortalecimiento de los procesos paz y los procesos organizativos*.

elementos de la dinámica interna, ya que con ellos se puede visualizar como de alguna manera la organización comunitaria mantiene su accionar en el tiempo. Es relevante tener en cuenta aspectos como: Toma de decisiones, liderazgos, relaciones de poder, conflicto, entre otras; que se convierten en unidades de análisis fundamentales en esta investigación y en ese sentido, aportan elementos que generan conocimientos sobre estas formas de organización gestadas desde la base.

Para subrayar la importancia de este estudio en la organización comunitaria, lo que se pretende es generar el fortalecimiento de la estructura interna de la organización a partir del reconocimiento de su realidad, su funcionalidad (Identificación de sus recursos: capital humano e intelectual de la organización –saber especializado y popular-) y la creación de un ambiente de reflexión que permita asumir una postura autocrítica frente a su proceso desde sus limitaciones y potencialidades partiendo del reconocimiento de aquellos elementos de su dinámica que permiten dar continuidad como organización.

Desde el Trabajo Social esta investigación permite profundizar en el tema de los procesos comunitarios a partir de su dinámica interna, la cual deja integrar dos áreas de intervención del trabajo social, como lo es lo comunitario y lo laboral en términos organizativos, reivindicando la importancia de la mirada integral del profesional en su actuar. Consideramos que este escenario es un espacio de intervención para Trabajo Social dada la demanda de mercado laboral que se presenta hoy para los profesionales de esta disciplina alrededor del tema, en el fortalecimiento de los procesos organizativos en diversas comunidades, igualmente, es relevante puesto que permite la discusión y reflexión sobre la experiencia, el reconocimiento de los distintos actores inmersos en el contexto, y que hacen una construcción colectiva a partir de la convergencia de diferentes visiones de mundo; es desde este conocer que se confrontará la teoría con la práctica y se dejará un precedente para próximos estudios sobre el tema.

Partiendo de lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación con el objeto de dar respuesta a este estudio:

- ***¿Cómo es la dinámica interna de la organización comunitaria ASNCA ubicada en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Cerrito, corregimiento El Pomo y qué elementos de esta dinámica interna influyen en la continuidad de este proceso?***

Los objetivos que hemos definido para adelantar la presente investigación, se detallan a continuación:

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. GENERAL

Describir la dinámica interna de la organización comunitaria ASNCA y su influencia en la continuidad de su proceso comunitario.

2.2. ESPECIFICOS

- Identificar los elementos de la dinámica interna relacionados con: el establecimiento de acuerdos, Normas, manejo del conflicto, liderazgo y toma de decisiones que se entretajan en ASNCA.
- Develar la forma como los elementos de la dinámica interna contribuyen a la continuidad de esta realidad organizativa.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 Método y tipo de estudio

De acuerdo con el planteamiento de este estudio se busca dar cuenta de aquellos elementos de la dinámica interna que han permitido su continuidad como experiencia comunitaria y su reconocimiento local a través del tiempo.

De ahí, que el método de estudio utilizado en esta investigación es el cualitativo, el cual según el sociólogo Orlando Mella (1998), tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Sus resultados no nos dan conocimiento respecto de cuántos fenómenos tienen una cualidad determinada. En lugar de eso se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan al fenómeno. Aquello que cualitativamente permite distinguir el fenómeno investigado de otros fenómenos, es decir que este método permite ubicarse en una realidad específica; en este caso en particular en las organizaciones comunitarias, y en lo que se quiere conocer de esta realidad, a partir de observaciones e información alrededor de la misma, que permita hacer un análisis de ella y construir un conocimiento a partir de este acercamiento al proceso. Sin embargo lo más importante desde este método es la relevancia que se le da a las voces de los actores inmersos en la realidad específica a investigar, la perspectiva de los mismos sobre las situaciones que se están analizando y el significado que éstos le dan al mismo.

En este mismo orden, en el trabajo se aborda la descripción y la caracterización de la organización comunitaria ASNCA y su dinámica interna, por esta razón se enmarca en un tipo de estudio descriptivo, pues busca caracterizar y mostrar el proceso organizativo, de vislumbrar aquellos elementos de la dinámica interna que fortalecen al colectivo en este caso particular y permiten su continuidad.

3.2 Recolección de información

Fue necesario ordenar el trabajo en dos momentos metodológicos; en cada momento se incluyeron los procedimientos a seguir y las técnicas a emplear para la recolección y análisis de la información.

I Momento -Recopilación de datos-

Durante este tiempo se recolectó la información cualitativa referente al problema de investigación y el objeto de estudio a través del trabajo de campo.

Se visitó a la asociación con el objetivo de conocer su proceso y su historia organizativa desde su percepción, lo cual contribuyó a la discusión que se generó alrededor de las dificultades o limitantes que los miembros visualizaban de la organización en general, se evidenciaron temas claves a trabajar y fortalecer a través del proceso, lo cual fue el compromiso establecido con la organización ASNCA al presentar la solicitud para trabajar con ellos.

Con la organización se concertó el desarrollo de talleres reflexivos (Limitantes en la organización –diagnostico-, construcción de la historia, roles y funciones, trabajo en equipo y conflictos); los cuales fueron orientados a facilitar un acercamiento e identificación a los elementos de la dinámica interna de la asociación.

Las entrevistas semi- estructuradas fueron realizadas a cinco integrantes de la asociación considerados como *informantes claves o líderes potenciales*; sobre la historia de la organización, vivencias, conflictos y estrategias que han permitido su vigencia a través del tiempo, teniendo en cuenta elementos de la dinámica interna relevantes para esta investigación como normas, conflicto y toma de decisiones; además de una encuesta realizada con el fin de caracterizar a los miembros de la asociación, la cual no se planteó como parte de la estrategia metodológica; pero fue necesaria para contextualizar a la organización.

Se desarrolló un grupo de discusión con el fin de obtener información que no pudo conseguirse en el espacio de encuentro acostumbrado con la asociación, además de propiciar otro momento en el cual los integrantes pudieron discutir teniendo como guía, temas referentes a la dinámica interna y su relación con la continuidad de la organización en el tiempo. Esta técnica se utilizó como una herramienta de recolección final para abordar de manera integral el estudio con la población estudiada.

Es importante resaltar, que la observación como técnica se utilizó de manera transversal en cada uno de los espacios de reunión con la organización ASNCA, teniendo en cuenta las categorías de análisis del estudio y otros elementos que a través del proceso fueron surgiendo. Por otro lado, es relevante subrayar que las conversaciones informales con los asociados fueron claves al momento de identificar y reconocer elementos que no se reflejaron de manera explícita en el desarrollo de las herramientas metodológicas.

II Momento -Organización y Análisis de la información-

Se realizó una revisión exhaustiva de la información recopilada a través de las diferentes herramientas metodológicas, así como la selección de la información de acuerdo a su relevancia para el estudio, de esta manera los datos obtenidos se clasificaron según las categorías y las subcategorías del estudio lo cual facilitó la redacción y organización de los capítulos; dando así paso a las consideraciones finales de acuerdo al desarrollo del proceso y la realidad organizativa.

3.3. Experiencia Etnográfica

El proceso vivido en este estudio estuvo rodeado por diferentes obstáculos los cuales retrasaron de una u otra forma su consecución, así como de aspectos facilitadores que permitieron acceder a la organización. Uno de los limitantes más sobresalientes fue la dificultad para concertar citas con la organización, puesto que surgían algunos inconvenientes al momento de llevar a cabo las reuniones, otra limitante fue las experiencias anteriores con algunas personas y

organizaciones que los habían contactado con el interés de realizar un estudio pero al final, el trabajo con sus integrantes había quedado a la mitad, sin finalizar el proceso.

De otro lado, tuvimos la oportunidad de conocer organizaciones las cuales existían de nombre y razón social, pero no contaban con integrantes o asociados, más bien trabajaban algunas personas como voluntarias pero no eran miembros constantes del mismo; al momento de cumplir la cita con la organización para conocerla y hablar sobre el estudio, nos comentaban muchas cosas que no tenían que ver con lo que preguntábamos sobre la misma, además de un evidente desconocimiento de la organización, de sus objetivos, visión, misión, etc. Se observó que su trabajo estaba focalizado más desde la ayuda a partir de un sentimiento asistencialista que desde una acción organizada.

Debido a la dificultad para encontrar una organización que se acercara al perfil que se buscaba, se decidió contactar una asociación con la cual se había tenido un trabajo previo en la práctica profesional. El motivo por el cual no se había contemplado esta posibilidad radicaba en el hecho de que no se contaba con los recursos necesarios para acceder a una zona rural, por lo que tratamos de hallar por todos los medios una organización en la zona urbana de Cali. Al contactarnos con la organización ASNCA (Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro), surgieron algunos obstáculos que enfrentar para desarrollar el estudio, entre los cuales estaba el difícil acceso al territorio donde está ubicada, dado que no hay un transporte público constante hasta el corregimiento, más bien se presta el servicio del transporte pirata o no autorizado (moto ratón), otro de los inconvenientes que surgió era las múltiples actividades de los asociados dado que en esta zona hacen presencia diferentes entidades gubernamentales y ONG's (SENA, ACCIÓN SOCIAL, CVC, VALLENPAZ, ETC), así como la falta de compromiso con las reuniones establecidas para trabajar temas concertados con la asociación.

Del mismo modo para desarrollar las técnicas de recolección de información, la inasistencia a las reuniones fue un gran obstáculo al momento de mantener el desarrollo del proceso con esta organización, no se podía contar con la gente, por lo cual era muy difícil tener la información integral y completa para el análisis de la investigación, de ahí que se dio muchas largas al trabajo de campo que conllevaron al retraso en el cronograma del mismo.

En el desarrollo de este estudio se contaron con algunas ventajas como el haber tenido un trabajo previo con la organización, el conocimiento del territorio, sus integrantes y su funcionamiento, además de haber ejercido una labor en la práctica profesional académica que colaboró a que la asociación se organizara y de cierto modo solucionaran dificultades pasadas, así como se incentivó al desarrollo de acciones desde la asociación misma y no desde motivaciones de otras organizaciones o entidades.

3.4. Categorías de análisis:

Categoría	Subcategoría	Eje temático
Elementos de la dinámica interna	<i>Acuerdos o normas</i>	-Maneras de establecer acuerdos y/o normas -Características
	<i>Manejo del conflicto</i>	-Características -Nivel
	<i>Liderazgo</i>	-Características
	<i>Toma de decisiones</i>	-Características -Participación
Continuidad del proceso organizativo	<i>Estructura organizativa</i>	-Funcionamiento -Características
		-Objetivos
		-Poder
		-Interacción

CAPÍTULO II

4. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

“Fórmula para una receta ideal...”

4.1. Referente a las organizaciones y su estructura

Partiendo de que la realidad es una construcción social de significados, que nace de la interacción con los otros desde espacios y contextos específicos, es importante en este punto, hacer una diferenciación entre grupo y organización, para entender mejor el sentido de la investigación. Según Alfonso Torres (2002), el grupo es el nivel más elemental de organización de una comunidad, ya que posee una estructura transitoria producida permanentemente por la posibilidad de su disolución, de ahí que su accionar sea limitado en sí mismo. Es decir, que no hay una estabilidad y solidez como colectivo, cuando en un grupo empieza a desarrollarse, tareas, funciones y objetivos definidos, su realidad cambia, y pasa a un siguiente nivel, el de convertirse en una organización, es decir que pasan del *hacer* al *ser*, del *nosotros* como colectivo; de ahí, que se define como “Colectividades instituidas con miras a objetivos definidos que poseen ciertas disposiciones entre componentes e individuos y con cierta solidez y duración. Generalmente tienen una cobertura de acción más amplia que la de los grupos y una visión temporal a mediano y largo plazo expresada en sus propósitos”. (Torres, 2002:209).

En este sentido, las organizaciones son colectivos organizados y estructurados hacia la consecución de objetivos, fines y metas, que cuentan con un nivel de continuidad en el tiempo; es a partir de estos procesos que es posible adelantar acciones colectivas que permitan dar respuesta a las necesidades de sus miembros, la participación en este punto se convierte en la base fundamental de la organización, ya que ésta es una instancia que representa intereses e

instrumentos de acción colectiva, para la elaboración de iniciativas y/o propuestas.

“Las organizaciones como unidades sociales y particularmente las organizaciones que emergen por fuera de la acción estatal y de la acción empresarial, sugiere reconocer la existencia de un tipo de acción colectiva racional, consciente, con una intencionalidad, que en todo caso y contrario a lo anterior, no se da de manera natural ni espontánea y que surge como una forma de atender, visualizar y coordinar acciones frente a demandas emergentes”. (Rodríguez; Bermúdez y Espinel, 2009:129)

Pensar en las organizaciones de alguna manera implica pensar unas formas de hacer colectivas que en las últimas décadas ha cobrado una especial relevancia en los procesos de intervención social en general; estos colectivos contribuyen al desarrollo de una comunidad en diferentes niveles (organizativo, cultural, social, etc.) dando paso al surgimiento de nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia. Abordar la identidad de las organizaciones denota:

“Reconocer la incidencia que tienen sobre la identidad personal de sus integrantes y asumir que las organizaciones mismas construyen su propia identidad; elaboran un conjunto de mitos, símbolos, ritos, lenguajes y valores que hacen la diferencia frente a la población local y frente asociaciones similares (...) tal identidad no se configura tanto por poseer una historia común y participar de una ideología, unos propósitos, unos recursos y unas relaciones estables, como por el hecho de mantener conversaciones recurrentes en torno a dichas historias, propósitos y vínculos (...) que garantizan la continuidad en sus acciones y la cohesión de sus miembros frente a ellas” (Torres, 2006:8).

Cada organización es distinta, ya que el contexto en el que se desarrolla es diferente, así como la especificidad de su grupo y los rasgos particulares de sus integrantes. “Se trata, pues, de cómo en los actos y ritos de las organizaciones, en las rutinas de trabajo, en las reuniones, en los reglamentos y normas, en las

conductas de su integrantes, en los valores, en las confrontaciones y en las alianzas políticas, emergen propiedades invariantes que le permiten a cada organización distinguirse de otras similares...” (Torres, 2002:210); ya que es en los procesos organizacionales donde se entretajan diferentes relaciones, simbologías, construcciones de sentido e identidad dentro de su contexto particular.

4.1.1. Algunas clases de organizaciones

Es importante señalar que realizar una tipología sobre organizaciones resulta ser una tarea compleja, ya que existe una amplia gama de clasificaciones y combinaciones de estas figuras, sin embargo en este estudio se tendrán en cuenta algunos tipos de organización que permitan ilustrar nuestro interés.

La organización social se constituye y se organiza para dar respuesta a las nuevas condiciones sociales y la satisfacción de las necesidades humanas, desde una perspectiva más amplia, a través de la reivindicación de intereses comunes de manera colectiva. En este sentido, las organizaciones sociales se definen como “Un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en conjunto con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos” (Gonzales, 1995:95); es importante subrayar que estas organizaciones observan e interpretan las necesidades de las comunidades, grupos e individuos, desde una mirada externa de la situación problema, de esta manera cumplen un rol de intermediación en su intervención y soportan sus acciones a partir del saber profesional brindando apoyo a las organizaciones de base y sirviendo como puente entre los entes financiadores.

“Dependiendo del alcance de la acción, de la dinámica interna, de los servicios que ofrece, del sector poblacional que atiende, o del sector poblacional que representa de la manera como logran o no financiación, de la manera como establece relación o no con el Estado, de los temas

que aborda, y finalmente del origen se proponen diversas tipologías: Voluntarias, de servicio, benéficas, religiosas, educativas, etc. Algunas son de carácter nacional, otras internacionales, algunas o todas utilizan diferentes recursos para cumplir con sus objetivos en función de la promoción del desarrollo” (Rodríguez; Bermúdez y Espinel, 2009:133).

Otro tipo de organización que se encuentra en la sociedad es la organización popular “Bajo esta denominación incluimos todas aquellas experiencias asociativas originadas en torno a la organización colectiva de la vida urbana, conformadas por pobladores de los barrios en torno a una actividad sectorial permanente o a intereses o demandas sociales específicas y cuyo ámbito de trabajo son los mismos asentamientos populares” (Torres, 2004:190).

Su foco central es representar a la población en general ante cualquier institución con base en sus necesidades y reivindicaciones, ante todo su lucha va dirigida para enfrentar al Estado, en busca del apoyo estatal para dar solución a sus condiciones de vida individuales y colectivas. Estas organizaciones se constituyen en un nuevo actor político de la sociedad ya que involucran en las mismas una dimensión política con el objeto de participar en las decisiones estatales; es importante mencionar, que las relaciones que se entretienen dentro de estas instituciones se sustentan sobre los principios de solidaridad y cooperación.

En un nivel de acción más específico y particular, se encuentra la organización comunitaria que constituye el tipo de organización que se abordará en este estudio, como uno de los ejes centrales del mismo.

4.1.2. Sobre las organizaciones comunitarias

Las organizaciones comunitarias generalmente están integradas por personas de la misma comunidad, por lo cual su acción tiene un carácter más local, a nivel de la satisfacción de las necesidades básicas de los mismos, y su saber tiende a ser más desde lo empírico, ya que en la mayoría de las ocasiones no cuentan con profesionales dentro de su equipo de trabajo, no obstante desde estos espacios también se promueven iniciativas para profesionalizar de alguna manera su acción.

El servicio que estas instituciones brindan a la comunidad, está enmarcado en el hacer desde el servicio directo, en la búsqueda de soluciones a problemas de manera colectiva y a la vez a la articulación de diferentes procesos (sociales, culturales, políticos, entre otros) con el objeto de buscar el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que participan en un determinado territorio, transformando su realidad local y asumiendo el papel de agente de desarrollo en la misma.

“El trabajo de base que produce una organización en la comunidad hace que las personas generen desde sus propios conocimientos de la realidad, propuestas de solución que no “choquen” con la cotidianidad de las personas. Son soluciones que se crean desde la comunidad lo que permite un proceso menos atropellador e impositivo” (Rivadeneira y Gutiérrez, 2006:1); esto permite que los sujetos sean actores protagónicos de su propio desarrollo en cuanto estimula la identificación y reconocimiento de los problemas como comunidad, y la generación de propuestas desde las mismas.

Es desde estos espacios organizativos donde confluyen diferentes interacciones, que surge la importancia de conocer la dinámica interna de estos procesos, con el fin de entender qué elementos convergen y se entretajan en las experiencias de las comunidades y de los actores sociales que dan significado a esta realidad.

En este estudio se asume a las organizaciones comunitarias como una construcción social derivada de la necesidad de los individuos de asociarse y dar respuesta a problemas estructurales que desde un esfuerzo individual no podría solucionarse; estas surgen en el marco de un contexto social y de unas relaciones que se entretajan alrededor de intereses y objetivos comunes; asumir las organizaciones comunitarias como una construcción social implica privilegiar las interacciones, la cultura, la historia y el contexto social que se presentan de manera transversal como fuente de conocimiento, es desde ahí que se ve y se comprende la realidad; fundamentalmente desde del lenguaje como una actividad compartida en estos espacios; es decir, que se constituye a través de la elaboración social de los significados, sin desconocer “que la realidad no existe independiente del sujeto cognoscente” (Kisnerman, 1998:123); sin embargo, esta teoría privilegia lo social sobre lo individual, ya que la realidad “Nace en el interjuego de las interacciones y de construirse en un espacio de las intersubjetividades con base a conversaciones y al hecho de compartir un nudo de significaciones comunes” (Kisnerman, 1998:128).

Debido a que esta investigación se encuentra enmarcada en un contexto rural, es necesario definir Organización campesina, la cual según Beatriz Galán (1994) son todas aquellas agrupaciones de base rurales o populares, cuyo fin principal es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros, independientemente de su grado de formalización o situación jurídica; actúan conjuntamente desde un objetivo común y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros.

4.1.3 Dinámica interna de las organizaciones

En el contexto particular de cada organización surgen diversos elementos y aspectos que hacen a una organización diferente a otra, este conjunto de sinergias se relacionan con el concepto de dinámica, la cual constituye la forma

que tiene un colectivo de organizarse, esta puede ser externa la cual hace referencia a la relación con otros grupos que puede ser de rechazo o de integración según las pautas o valores que los grupos posean; y la interna establece los diferentes aspectos que forjan la estructura de la organización, de allí que se encuentren diversos elementos en la misma que se profundizarán más adelante. Esta última se estudiara con detenimiento en esta investigación, dado que es uno de los ejes centrales.

La dinámica interna es entendida como la suma de fuerzas y diversas relaciones que surgen de la conducta de los individuos en la organización, de ahí, que este concepto haga referencia “A los fenómenos en la vida de la organización, es decir, a los elementos (toma de decisiones, liderazgo y manejo del conflicto) que se interrelacionan en su accionar diario y que cobran vida en las relaciones que se establecen tanto al interior de la organización como respecto a otras organizaciones” (Blanco y Castro, 2005:37) y de los significados y sentidos que sus integrantes le otorguen al mismo.

La dinámica interna de las organización “Obedece a una lógica particular, muy relacionada con la idiosincrasia de las personas y los grupos que la integran, así como con el contexto donde están insertas, pero no subordinada a estas: así como el individuo no se «pierde» totalmente en una organización, ni es reductible a ella, la dinámica de la experiencia organizativa conserva cierta identidad” (Torres, 2002:206)

Es decir, que son espacios donde entran en juego diferentes procesos como la cooperación – conflicto, asimilación – competencia, adaptación – obstrucción, a partir de las cuales se construyen relaciones, simbologías, creencias y condiciones que les permiten hacer los cambios y transformaciones necesarias para mantenerse unidas a través del tiempo, permitiendo su continuidad.

Las organizaciones son construcciones sociales que de ellas hacen los actores, inmersos en las mismas a través de las conversaciones, como actividad compartida “Es en las conversaciones recurrentes articuladas en torno a

propósitos, metas y políticas que se generan los comportamientos y procesos organizacionales, forjándose el presente y prefigurándose el futuro de la entidad” (Torres, 2002:202)

Con el propósito de estudiar más detenidamente este concepto en la investigación y dar respuesta a los objetivos planteados se retomarán algunos elementos de la dinámica interna organizacional mencionados por Alfonso Torres en su libro “Movimientos sociales, organizaciones populares y constitución de sujetos colectivos – Reconstruyendo el vínculo social-”.

Referente a lo anterior, las normas nos permitirán visualizar aquellos criterios o parámetros explícitos e implícitos que permiten el funcionamiento *ideal del colectivo*; el conflicto nos proporcionará un panorama general en términos de la estructura relacional en la organización en cuanto al logro de los objetivos trazados, las acciones previstas y los resultados proyectados; con el liderazgo podremos visualizar la capacidad que tienen los miembros de la organización de ejercer influencia en los otros, buscar soluciones y resultados; y en la toma de decisiones se observará la capacidad decisoria de la organización frente a los problemas o situaciones específicas a abordar, su manejo, evaluación y solución.

Normas

“Las normas son acuerdos respecto a cómo debe ser el grupo: por ejemplo, cuáles serán sus objetivos, cómo se elegirá su directiva, quiénes pueden ingresar al grupo, qué pueden y no pueden hacer sus miembros; si se harán reuniones, cada cuánto tiempo y cómo se harán. En resumidas cuentas, en el grupo se da ciertas *reglas de juego*, que en principio todos sus miembros debieran respetar” (Torres, 2002: 226).

Es decir, que son todos aquellos lineamientos que permiten que una organización funcione de acuerdo a sus objetivos, y a lo que se han proyectado

y propuesto los asociados lograr con ella. No obstante, según Alfonso Torres (2006) estos parámetros no siempre se cumplen como se espera y suelen ir cambiando a través del tiempo, por lo cual se habla de un funcionamiento *ideal* y de un funcionamiento real; lo que en muchas ocasiones da paso a la aparición de conflictos, ya que el funcionamiento real no siempre da cuenta de las normas que se han planteado como grupo.

Conflicto

El conflicto es inherente a las relaciones humanas, a la interacción que se establece entre dos o más personas, ya que las acciones de unas estarán afectadas por las acciones de las otras, de este modo, un conflicto se define como “Un proceso social en el que dos a más individuos, grupos u organizaciones tienen intereses opuestos de manera tal que la acción de uno de los polos de la relación obstaculiza la actuación del otro en términos de los objetivos que se ha propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados” (Torres, 2002 :229)

Según Alfonso Torres (2002) el conflicto incluye: intereses opuestos entre individuos o grupos; estos intereses opuestos deben ser reconocidos como tales para que exista el conflicto. El conflicto involucra la creencia, por parte de cada uno de los involucrados, el (los) componente (s) obstaculiza (n) sus intereses; el conflicto es un proceso; surge de relaciones existentes entre individuos y grupos y refleja sus interacciones anteriores y el contexto en el que se dieron; el conflicto "implica acciones de una o ambas partes, que de hecho obstaculizan los objetivos de la otra" (Torres, 2002:230)

Niveles de conflicto

En una organización se pueden presentar diferentes niveles de conflicto. Según Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr. (2004), estos son:

- a. Intrapersonal (Dentro de un individuo) Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes.
- b. Interpersonal (Entre individuos) Este conflicto ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conducta preferidas o sus metas son antagónicas.
- c. Intragrupal (Dentro de un grupo) Se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad.
- d. El conflicto intergrupal (Entre grupos) Se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos.

Los conflictos se presentan como la posibilidad de fortalecer la organización, del manejo y la solución que se dé a éste dependerá el rumbo que tome la situación y sus posibles efectos a corto, mediano y largo plazo en la misma.

Por lo anterior, es importante tener en cuenta que frente a:

“Un conflicto de cualquier índole, la organización debe asumirlo tratando de entender sus causas o motivos, las personas que están involucradas y la forma como se ha desarrollado. Todo conflicto tiene una causa, un motivo. Si no se le conoce resultará difícil de identificar las acciones que se requieren para neutralizarlo, reducir su impacto negativo o asimilarlo” (Torres, 2002: 231).

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de una persona o un conjunto de personas, de analizar y buscar estrategias para resolver los problemas o situaciones que se presenten en determinado espacio social, en este caso, en la organización.

“El liderazgo desborda la dimensión formal de la organización y es uno de los factores decisivos en la consolidación de las organizaciones; un

buen dirigente acompaña al grupo, estimula y favorece el crecimiento de cada uno de los integrantes, orienta y apoya a todos sus miembros, para conducir a la organización hacia la realización de sus tareas específicas y el cumplimiento de sus objetivos más generales”. (Torres, 2002: 228)

Es decir, que el que haya un líder dentro de la organización potencializa la continuidad de la misma, a través de proponer estrategias que incentiven el logro de los objetivos y resultados que la organización se ha proyectado cumplir. Es así, como:

“Se puede entonces precisar que al interior de una organización el líder tiene la responsabilidad particular de contribuir al funcionamiento de la organización y asumir funciones y tareas que abarquen al colectivo, por ello sus responsabilidades son más amplias, sin decir que sean más importantes que las del resto de la organización, sino por el contrario, es esta misma quien le asigna la labor de representarlos”. (Blanco y Castro, 2005:39)

Según Esperanza González (1995) hay diferentes tipos de líderes dependiendo de cómo ejerzan la autoridad, manejen las situaciones y su contexto: coercitivos, autocráticos, carismáticos y democráticos.

“El líder coercitivo es aquel que utiliza la autoridad generando temor a través de medidas de fuerza. (...) la autoridad conduce algunas veces a la imposición de la voluntad del líder como criterio y norma para el grupo. A este estilo de liderazgo se le denomina autocrático. Su voluntad –y solo ella- da contenido a las decisiones. Por el contrario, un líder carismático obtiene su poder de ciertas cualidades individuales que para sus seguidores contribuyen patrimonio excepcional que los motiva a actuar según las directrices del líder (...) El líder democrático se caracteriza por tener en cuenta las ideas, opiniones y propuestas de todos los miembros de la organización y facilita la toma de decisiones por vías democráticas”. (González, 1995: 107)

Toma de decisiones

En una organización se toman constantemente decisiones en diferentes aspectos que permiten su funcionamiento sin embargo este proceso no siempre es igual ya que estas decisiones no se toman desde la misma forma en todos los casos, lo que conlleva a posteriores tensiones por parte de los integrantes que no opinaron o tuvieron voz más no voto en las mismas.

“Cada decisión tomada por la organización es un proceso dinámico en el que convergen diversos actores, cada uno con sus propias expectativas, intereses y actitudes frente a los problemas o necesidades que la organización se propone enfrentar; es por ello que el proceso de toma de decisiones debe ser de manera concertada, en espacios colectivos, para darle solidez y sostenibilidad a las decisiones que se pretenden tomar”.
(Blanco y Castro, 2005:40)

Cuando se habla de toma de decisiones necesariamente hay que referirse al concepto de participación, se entiende como el proceso a través del cual distintos sujetos de manera individual o colectiva intervienen en asuntos importantes y deciden a partir de sus intereses y de la lectura que hacen de su entorno; con el fin de mantener y reformar situaciones o experiencias que se presentan constantemente.

Por lo tanto, el tomar una decisión dentro de una organización en muchos casos puede ser motivo de tensión y conflicto por parte de sus integrantes, ya que este concepto refleja la capacidad de incidir y participar en las disposiciones dentro de la organización, sin embargo el tener un orden establecido y claro de cómo hacerlo puede minimizar el malestar, preocupación o angustia. En este sentido, existen varios aspectos a tener en cuenta antes de tomar una decisión en una organización:

“Definir con claridad las instancias y ámbitos de la toma de decisiones: (quiénes deciden qué), tener claridad de los puntos que van a ser discutidos y de las alternativas que están en juego, dejar un amplio margen de discusión e intercambio de pareceres sobre los asuntos que van a ser objeto de decisiones, estar conscientes de que toda decisión implica la responsabilidad colectiva, aun en medio de las ventajas y desventajas que trae consigo cualquier opción. Si se considera que la decisión puede ser apresurada, convendrá aplazarla hasta que existan la claridad y los acuerdos fundamentales para poder tomarla, tener en cuenta las experiencias positivas y negativas de la organización, como también las capacidades y las limitaciones que aconsejan o desaconsejan tal decisión, no tomar decisiones que estén en contra de los objetivos y criterios básicos de la organización”. (Torres, 2002: 240 - 241)

4.1.4. Continuidad del proceso organizativo

Al observar una organización es necesario referirse a la estructura organizativa de la misma, dado que es a través de ella y su funcionamiento que se asegura la continuidad de su accionar y su proceso organizativo. De ahí, que sea relevante, objetivos claros y comunes, un plan de acción y unos instrumentos normativos, entre otros.

Con referencia a lo anterior, Henry Schmandt, George Wendel y George Otte (1983), plantean la continuidad como aquel ciclo permanente de elementos y estrategias que a pesar de las transformaciones han permitido que las personas se adapten a las diferentes situaciones y se mantengan básicamente sin cambios en el tiempo; es decir, hacer frente a los mismos problemas y fuerzas que ayudaron a dar forma a su evolución y circunscribir su potencial como organización, a través de la agregación y articulación de las necesidades, demandas de localidad, además, de la disponibilidad de líneas de comunicación

con las autoridades municipales, así como de la concentración de recursos y el énfasis en la rehabilitación de la vivienda, entre otros.

De ahí, que se entenderá en este estudio la continuidad como la unión de varios aspectos que se establecen entre los integrantes de la asociación de manera constante para el desarrollo normal de la organización; es decir, la posibilidad de asegurar el funcionamiento de la misma, aun en situaciones difíciles o de cambio y su permanencia en el tiempo.

4.1.4.1 Desde su estructura organizativa

Se habla de la estructura organizativa generalmente para designar la manera en que las distintas partes de una organización están articuladas unas con otras, con responsabilidades y funciones distintas que permiten su ejercicio.

“La estructura organizativa se rige según normas claramente establecidas (estatutos y reglamentos) a las cuales deben acogerse todos los miembros de la organización. Independientemente del nivel de complejidad de los objetivos y el tipo de acciones que desarrollen, las organizaciones en su funcionamiento deben establecer instancias organizativas de nivel directivo, administrativo, operativo y de control”.
(Gonzales, 1995:101)

De ahí, que se refleje en la estructura “el conjunto de mecanismos e instrumentos existentes que se emplean para su operatividad, para la consecución de los objetivos propuestos y para la regulación de la relación entre los asociados” (Blanco y Castro, 2005:47); estos instrumentos permiten orientar las tareas del colectivo y exponer las *reglas de juego* a sus integrantes; estos parámetros se encuentran en la organización de dos formas: de manera escrita (estatutos y reglamento interno) o de manera simbólica (conversaciones informales).

En este orden de ideas, es importante retomar otros elementos de la dinámica interna que configuran de una u otra forma la estructura organizativa, entre los cuales se encontraron: Objetivos, poder e interacción.

Objetivos

Los objetivos dan cuenta de las metas y propósitos que la organización quiere alcanzar, generalmente son concertados y definidos por los asociados en el proceso de constitución de la organización, sin embargo “Los objetivos no siempre son compartidos por todos, además los objetivos pueden ser diferentes (...) la llegada de nuevos miembros al grupo puede significar también que traen nuevas inquietudes y esperan que la organización les de satisfacción, aunque esto signifique cambiar las metas iniciales” (Torres, 2002: 227) de ahí, que se plantee la necesidad de constantemente estar revaluando los objetivos por parte de los líderes de la misma y sus asociados, en relación con los cambios en su realidad organizativa, objeto y líneas de acción.

“Unos objetivos claramente definidos permiten a las organizaciones tomar las decisiones correctas, fijar las estrategias y caminos que hay que seguir, determinar las prioridades de acción, dirigir más adecuadamente los procesos y cumplir eficazmente las tareas y responsabilidades”. (Gonzales, 1995:101) Es importante decir que los objetivos cambian de acuerdo a cada organización, a sus intereses y línea de acción; así como a sus necesidades y motivaciones individuales como integrantes de un colectivo.

Poder

Al interior de las organizaciones se despliegan diferentes mecanismos que son útiles para que la organización perdure; normalmente éstos se utilizan para hacer frente a situaciones adversas, una de estas expresiones es el poder y las relaciones que se entretienen alrededor del mismo en la organización, en estas

los individuos toman ciertas acciones para contrarrestar, reforzar y transmitir el orden discursivo de la organización.

El poder se refiere a la capacidad que una persona o grupo de ellas posee de imponer su propia voluntad, contra toda resistencia y fundamentación, sobre las acciones de otros. Este mecanismo permite la transmisión de las expresiones organizacionales y el papel del individuo en este proceso, teniendo en cuenta que toda organización no existiría sin la interacción de sus miembros como artífices de la misma y de este espacio de encuentro. Es decir, que de estas manifestaciones de poder establecidas por la organización se materializan las normas escritas, pero también como normas simbólicas que no necesariamente tendrían su correspondencia.

En este estudio, se analizará este elemento a partir de cinco fuentes de poder mencionadas por Don Hellriegel & Jonh W. Slocum, jr. (2004). En su libro “Comportamiento organizacional”:

- El poder de premiación es la capacidad de una persona de influir en la conducta de los demás premiándolos por la conducta deseable.
- El poder coercitivo es la capacidad de una persona para influir en la conducta de otros por medio de la imposición de sanciones.
- El poder legítimo se refiere a la capacidad de una persona de influir en la conducta de otros gracias a su posición en la jerarquía de la organización.
- El poder experto o de la experiencia es la capacidad de una persona para influir en la conducta de los demás por sus habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos.
- El poder referente es la capacidad de la persona para influir en la conducta de otros como resultado del cariño, respeto o admiración.

Es importante resaltar que este concepto hace énfasis en las organizaciones empresariales, no obstante se busca retomarlo con el objeto de hacer un

paralelo con las organizaciones comunitarias objeto de estudio desde esta mirada.

Interacción

36

Toda organización está formada por varias personas de carne y hueso; estas personas necesariamente establecen relaciones entre ellas, a esto se le denomina interacción; es decir, la forma como se relacionan unos con otros por medio de la comunicación verbal y no verbal, es decir; a través de diversas acciones cotidianas que bien pueden ayudar y generar el buen funcionamiento de una organización dado que con la interacción se expresan opiniones y emociones individuales que pueden ocasionar tensiones y obstaculizar el proceso; además, de presentarse un enriquecimiento colectivo por medio de sus experiencias.

Es a partir de este proceso que surgen las expectativas recíprocas y el reconocimiento del otro; es en este orden de ideas, que cabe resaltar la importancia que tiene las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización para darle sentido y significado a su acción y continuidad; además son a partir de estas fuerzas que se entretajan en estos espacios el *compartir juntos* que se va configurando la estructura de esta figura social, a través de conversaciones recurrentes legitimadas desde sus integrantes, dado que “Al conversar generamos mediante una red de peticiones, ofertas; compromisos y rechazos las acciones de la organización. Es en las conversaciones recurrentes articuladas en torno a propósitos, metas y políticas que se generan los comportamientos y procesos organizacionales, forjándose el presente y prefigurándose el futuro de la entidad”. (Torres, 2002: 211)

CAPÍTULO III

5. MARCO CONTEXTUAL

“...Y dónde estamos?”

37

5.1. Referente al territorio

Este estudio se llevó a cabo en el municipio de Cerrito Valle del Cauca fundado en 1825 por el presbítero Manuel José Guzmán, fue declarado municipio en 1846. Su territorio está dividido en dos regiones: una plana a orillas del río Cauca y otra montañosa en la cordillera central.

El Cerrito es una región agrícola e industrial; posee importantes cultivos agrícolas altamente tecnificados como la caña de azúcar, cosechas temporales como cebolla junca, papa, frijol, algodón, soya, maíz, sorgo, millo y arroz; y cultivos permanentes de uva y frutales. En el sector industrial se destacan empresas como la del cuero.

Este estudio, se realizó en el Corregimiento de El Pomo² Vereda Cerrito Adentro, localizado en la zona montañosa del Municipio de El Cerrito, es una de las zonas más productivas de la región en términos agrícolas y ganaderos; su localización y clima privilegiado hacen el ambiente propicio para el cultivo de frutales y tubérculos. Su población oscila entre los 444 habitantes que conforman aproximadamente 118 familias, su actividad económica gira en torno a la ganadería y a la producción agrícola.

En esta misma línea, con el objetivo de contextualizar, es importante subrayar que este sector ha contado con una marcada presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y otras organizaciones armadas al margen de la ley que han debilitado el tejido social, la confianza en las instituciones de carácter público,

² Ver anexo JS1 “Mapa Municipio de Cerrito”

privado y/o social, y han propiciado diferentes procesos de lucha por el territorio y la concentración de tierras.³

5.2. Referente a la organización

38

La Organización Comunitaria **ASNCA “Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro”** surge en medio de un proyecto “Prevención del desplazamiento de 600 familias y reubicación de 50 familias desplazadas del sureste del Valle del Cauca, departamento del Cauca, Colombia” (Palmira, Pradera, Cerrito, Florida Y Jamundí); que llega a esta comunidad a mediados del 2005 de manos de la Corporación para el Desarrollo y la Paz en el Valle del Cauca – Vallenpaz-⁴ que es una reconocida ONG en el Valle del Cauca.

Vallenpaz trabaja adelantando procesos de intervención que buscan activar las potencialidades de las personas para generar desarrollo en un territorio en particular y fortalecer las iniciativas que surgen en sus organizaciones de base haciendo referencia a aspectos centrales como: organización comunitaria y liderazgo, recuperación económica y sostenible, infraestructura y riego, seguridad alimentaria, comercialización, cultura de paz y derechos humanos.

³ Información obtenida a través de conversaciones informales con los asesores del proyecto “Prevención del desplazamiento de 600 familias y reubicación de 50 familias desplazadas del sureste del Valle del Cauca, departamento del Cauca, Colombia” de la corporación Vallenpaz, en el cual adelantamos nuestra práctica pre profesional.

⁴ **VallenPaz** nació en enero de 2000 como una respuesta de la sociedad a la difícil situación social del sector rural. Se constituyó participativamente a partir de una convocatoria abierta a todos los sectores sociales, institucionales y empresariales, públicos y privados, vinculados con la actividad agraria del departamento, con énfasis en las asociaciones campesinas, cooperativas agrarias y organizaciones de base. La corporación está conformada por la comunidad del Valle de Cauca, la empresa privada, organizaciones campesinas, la iglesia, los gremios, las universidades, los centros de investigación, profesionales y voluntarios especialistas. Interactúa con los gobiernos nacional, departamental y municipal y organizaciones de cualquier tipo cuya finalidad apunte a la formación de capital social, humano, económico y una cultura participativa. Consultado el 07-07-2012 en el URL <http://www.comminit.com/en/node/45260>

A partir de esta visita, se convoca a una reunión para invitar a las personas de la comunidad y presentar el proyecto con el objeto de que logren participar y vincularse a esta iniciativa. De allí, surge de parte de algunos de los participantes la necesidad de desarrollar una propuesta que les ayudará a atacar de raíz diferentes situaciones y buscar alternativas prácticas para solucionar los problemas que enfrentaba para este momento su comunidad, ya que más que hablar, era necesario actuar.

Por tal motivo, deciden unirse como colectivo y construyen un sueño comunitario en figura de una organización que recibió el nombre de **ASNCA – Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro-** que enfoca su atención y función en el emprendimiento socioproductivo como estrategia para solventar diferentes necesidades que agruparon a sus miembros en un inicio (capacitación y asesoría técnico-productiva, mejoramiento de vivienda y calidad de vida, desarrollo comunitario, entre otros).

Actualmente, la organización ASNCA cuenta con personería jurídica, estatutos y reglamento interno⁵, su administración está dirigida por la asamblea general (que son todos los miembros activos de la asociación) y la junta directiva (presidente, vicepresidente, tesorero y secretario)⁶ que es elegida cada dos años por los integrantes de la organización de manera democrática. La asociación se reúne el 12 de cada mes para discutir temas de carácter general y tomar decisiones, además de establecer cambios dentro de la organización, para esto es necesario un quórum como mínimo de la mitad más uno.

⁵ Construida conjuntamente con la organización ASNCA cuando se desarrolló la práctica en Vallenpaz en el segundo semestre de 2009-2010, a partir de una reunión de acercamiento a la asociación en la cual se hizo explícito por parte de sus integrantes la necesidad de un reglamento que fortaleciera la organización en términos generales (convivencia, compromiso, asistencia, entre otros).

⁶ Ver organigrama ASNCA en anexo JS2.

5.2.1. Su historia...

ASNCA se empieza a gestar a partir del día 16 de Noviembre del 2005, cuando deciden agruparse y empezar a reunirse como colectivo, no obstante surgieron dificultades tales como que el lugar de reunión no se había establecido, problemas de orden público, así como la poca respuesta y participación de la comunidad que conllevaron a que la Corporación Vallenpaz se retirara del territorio. Sin embargo un conjunto de personas de la comunidad se siguieron reuniendo el día 12 de cada mes, fortaleciéndose como colectivo y de esta manera el grupo creció.

A mediados del 2008, Vallenpaz vuelve a este sector encontrando un grupo de 23 asociados, por lo cual deciden empezar a trabajar y asesorarlos una vez más; a partir del acompañamiento desde varias líneas: técnica, organizativa y socio familiar; además de desembolsar nuevos capitales para el crecimiento del fondo rotatorio y el mejoramiento de 9 viviendas de los miembros de la organización.

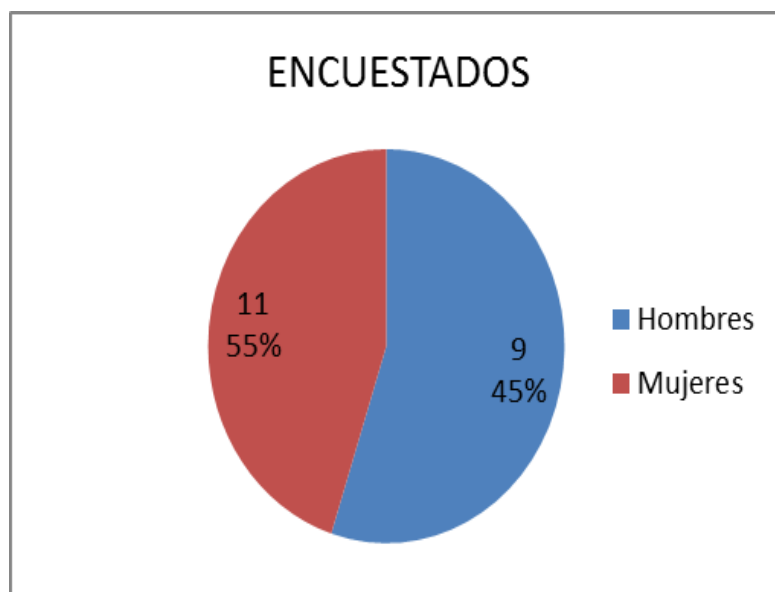
A lo largo de estos 5 años la asociación ha ganado el reconocimiento de la comunidad a través de diferentes actividades de integración y acciones enfocadas al fortalecimiento de la organización y desarrollo de la comunidad, de estas acciones se resaltan el primer encuentro con otras asociaciones a nivel rural en el Valle del Cauca, así como la propuesta de un mercado campesino, el mejoramiento de la infraestructura de la escuela del pueblo, el intercambio de semillas oriundas del sector con otras organizaciones con el fin de preservar la flora y fauna de este territorio, además de la construcción y elección del comité social en pro del bienestar del asociado y su familia.

Es importante resaltar que en el inicio fue muy complejo que se organizaran dado que ya se había contado con la presencia institucional de otras entidades que no continuaban, ni culminaba el proceso lo que hizo que la comunidad se mostrase un poco receptiva a participar.

Actualmente su fondo se ha incrementado satisfactoriamente, lo que ha generado que en este momento ostenten el título al mejor manejo del fondo rotatorio a nivel de las organizaciones que trabajan con la corporación Vallenpaz en el Valle del Cauca.

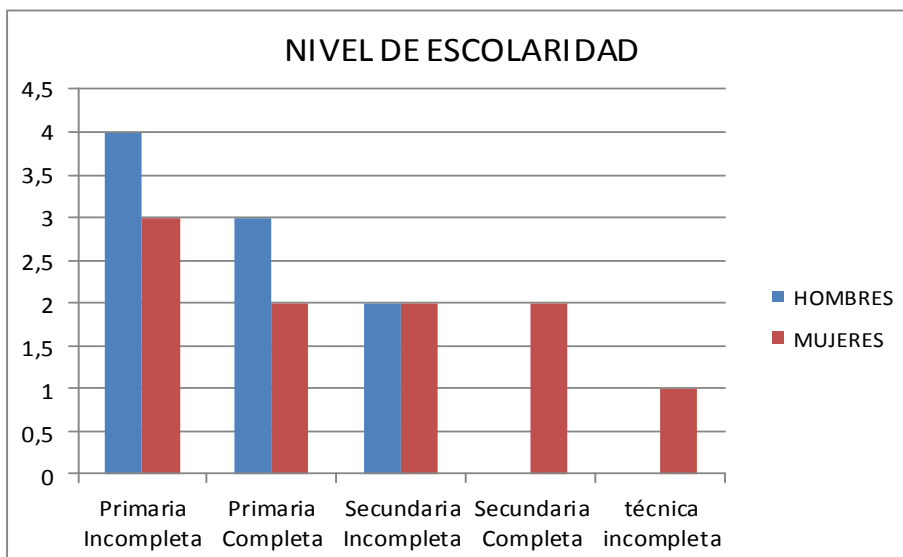
5.2.2. Sus integrantes...

La asociación está compuesta en su totalidad por 28 asociados⁷ de los cuales el 55% son mujeres y el 45% son hombres; con una edad promedio de 43 años.

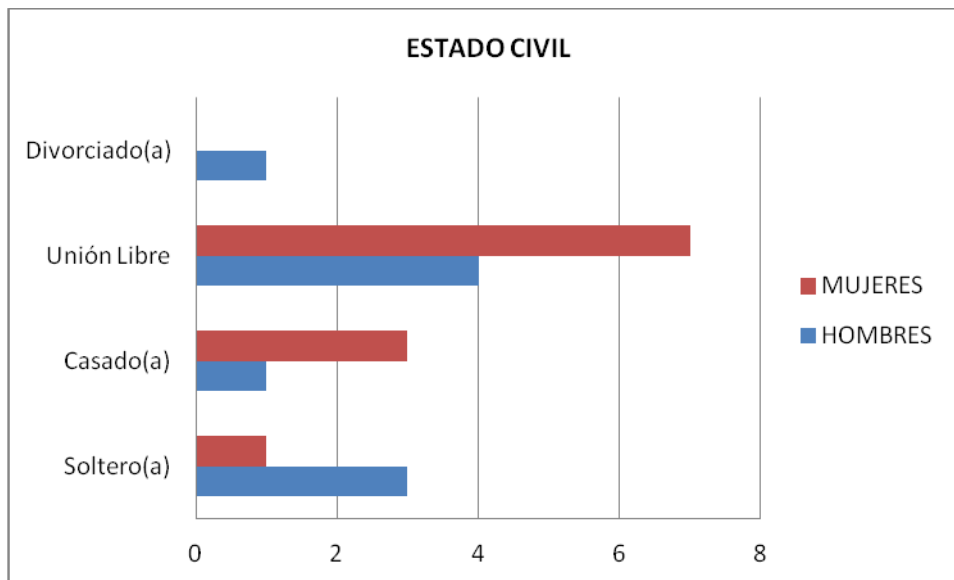


⁷ Datos obtenidos a partir de una encuesta realizada el 27 de abril de 2011 a los integrantes de la organización Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro (ASNCA).

Su nivel de escolaridad se encuentra en un porcentaje mayor (30%) en primaria incompleta y en un menor porcentaje (5%) técnica incompleta.

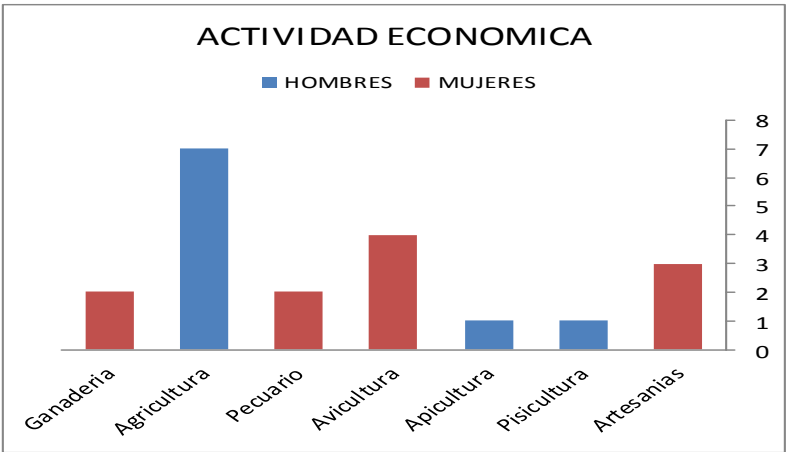


El estado civil que predomina es la unión libre con un porcentaje de 14,3% para los hombres y 25% para las mujeres. Para los casados, las mujeres del 10.7% y del 3.6% en hombres; solteros en hombres del 10.7% y en mujeres del 3.6%, por último, divorciado en los hombres es del 3.6%.



Por otra parte, entre las actividades económicas más relevantes está en mayor porcentaje (40%) la agricultura y lo pecuario con un (20%), otras actividades

que se desempeñan son la avicultura, apicultura, piscicultura y las artesanías, entre otras.



En términos del nivel de permanencia en la asociación se encontró que los integrantes han variado a lo largo del tiempo desde su inicio hasta la actualidad. En este momento hay 28 asociados de los cuales el (50%) han pertenecido a la organización desde el año 2005 cuando se constituye la asociación, el (32,1%) desde el año 2008, y el (17,9%) desde el 2011 hasta el momento; lo que evidencia que gran parte de sus socios son fundadores de esta organización.

PERMANENCIA EN LA ORGANIZACION

	Nº ASOCIADOS	TIEMPO/AÑO	PORCENTAJE
	14	2005- 2007	50%
	9	2008-2010	32.1%
	5	2011-2012	17.9%
TOTAL	28	Actualmente	100%

CAPÍTULO IV

6. ANÁLISIS DEL PROCESO

“Explorando, caminando y hablando... vamos”

44

La asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro (ASNCA) como organización comunitaria está conformada en gran parte por personas adultas mayores dedicadas a la agricultura significativamente. Este sueño como colectivo surge hace ya siete años por una iniciativa de una organización social del Valle del Cauca con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas que conforman esta comunidad ubicada a nivel rural.

No obstante, el desarrollo de su proceso ha sido autónomo a través del tiempo; de ahí, que sea interesante acercarse a esta realidad y sumergirse en la estructura interna de la misma con el objeto de conocer su funcionamiento más de cerca y la clave de su continuidad.

A partir del desarrollo de este estudio, hoy es posible contar con la información que vamos a presentar, lo cual hace aportes alrededor del tema y permite mostrar una historia; además, de brindar la posibilidad de tener una mirada general de una organización comunitaria en el sector rural, específicamente en la organización ASNCA corregimiento El Pomo, municipio El Cerrito.

6.1 DINÁMICA INTERNA

“Así nos vemos...”

Si hablamos que la organización comunitaria es una construcción social en la cual se entretajan historias, normas, lenguas, símbolos, relaciones, entre otras; debemos referirnos entonces a todos aquellos elementos que hacen posible el funcionamiento de la misma y que se le denomina *dinámica interna*, la cual fue posible de visualizar a través de aquellos espacios compartidos con la organización comunitaria ASNCA.

A partir de estas visitas, se logró un acercarse a su realidad como colectivo y dar cuenta de los elementos a mencionar:

6.1.1 Establecimiento de acuerdos o normas

Las normas son importantes en una organización, ya que es a través de ellas que sus integrantes establecen unos parámetros de convivencia, control y permanencia, etc. Estas pueden ser explícitas, es decir cuando se encuentran consignadas en los estatutos, reglamento o cualquier instrumento de la organización; y pueden ser implícitas cuando han sido conversadas entre sus miembros y legitimadas como colectivo.

“Existe una reglamentación...una reglamentación para el fondo...una reglamentación mínima para que la organización funcione, es un reglamento interno donde tiene unas condiciones mínimas... el que no asume lo que se decida, asume una multa por no haber ido”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

A partir de lo anterior, se puede observar que hay un conocimiento por parte de los integrantes de la asociación de la existencia de unos parámetros que regulan sus acciones como organización. No obstante, a partir del proceso se

pudo ver que existe un desconocimiento de las reglas básicas, ya que aunque todos reconocen la existencia de estos lineamientos, pocos conocen su contenido u lo entienden.

Esto se debe a que solo algunas integrantes de la asociación poseen un ejemplar del reglamento interno o de los estatutos, generalmente son las personas que han integrado la junta directiva de la asociación a través del tiempo que llevan constituidos.

Es importante subrayar, que a través de conversaciones informales establecidas con los miembros de la organización se pudo conocer que las normas se conciben en esta asociación en términos de multas, lo que ha sido necesario a través del tiempo para fortalecer su permanencia; por tal motivo, se ha fijado un monto en dinero a las personas que incumplan con las normas y reglas establecidas en los estatutos y el reglamento interno en términos de participación y asistencia a las reuniones; lo que ha conllevado a que sus miembros asuman de manera indirecta éstos como parámetros definidos para la convivencia.

“Una parte positiva de la organización es que se han ido organizando los estatutos...ya han mejorado porque antes en las reuniones siempre éramos los mismos... ahora somos la mayoría...porque se tuvo que proyectar aceptar unas multas para poder que la gente asistiera...la mayoría”. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

Es importante resaltar que esta organización se forjó desde la visión de un fondo rotatorio y mejoramiento de su calidad de vida desde un modelo de desarrollo centrado en la productividad y los beneficios económicos, más allá de una visión integral de sus asociados y sus familias; de ahí, que se visualice a la organización en términos más productivos.

“Lo que nos ha marcado ha sido especialmente el haber tenido como un compromiso con la organización que hemos logrado, principiando por los socios porque algunos no somos tan decididos a meternos en ella y hemos logrado

eso, que la gente se vaya comprometiendo con la organización, igualmente por eso nos tocó tratar de ayudar a algunos socios colocando las multas para asistir a las reuniones, porque no querían como tener un compromiso cuando habían las reuniones entonces queríamos como tratar de obligar a algunos socios de alguna manera, entonces esa fue una las forma que logramos que el día de la reunión asistieran más personas”. Botina, O. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

Es relevante aclarar, que la asociación tuvo un periodo en el cual la participación y la asistencia de sus miembros decayó considerablemente, y una de las estrategias entonces implementadas por la asociación para motivar el compromiso de sus integrantes fue la implementación de las multas consignadas en el reglamento interno.

Por otro lado, es importante resaltar que los asociados han otorgado un significado y una razón de ser a la organización alrededor de un capital; es decir, que la asociación más que surgir por una motivación emocional y relacional; nace como respuesta de una necesidad sentida de la comunidad por mejorar las condiciones básicas de vida; no obstante, aun cuando la organización de manera consciente se ve a sí misma como un medio para incrementar sus ingresos y oportunidades de empleo de manera indirecta se le apuesta a un desarrollo individual, familiar y social en su comunidad.

“Las normas son para mejorar y las multas para lograr que se cumplieran las normas y más que imponer más normas seria mejorar en las que de pronto están fallando... lo que está establecido”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

Por otra parte las normas también han sido motivo de desacuerdo entre los asociados ya que cuando se construyó el reglamento interno como instrumento normativo en la organización, se desarrolló pensando en la posibilidad de evolucionar, trascender, fortalecerse y acoplarse como una forma de acceder a espacios de carácter institucional en los cuales no podían entrar de manera

individual sino como un colectivo organizado, lo cual conllevó a que diferentes personas de la organización que no podían comprometerse de manera permanente se contrarioran y decidieran retirarse de la organización.

“De las personas que estábamos antes hubo gente que no volvió porque no podían...o no quisieron estar más tiempo sino solo cuando es el pago...el pago de los créditos cada 12 ¿no?...así que las normas sirvieron para organizarnos más... para mi así como están...están bien establecidas, y se cumplen...yo diría un 95% yo no veo mucha cosa como para decir que no se están cumpliendo”. Botina, L. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

A partir del testimonio anterior, se logra ver claramente como a veces el funcionamiento ideal de una organización no logra dar cuenta del funcionamiento real de la misma, ya que a través de su proceso la dinámica va cambiando, así como sus lineamientos y parámetros para acomodarse a la nueva situación. De allí, que se generen malestares, conflictos, desacuerdos e incertidumbres entre lo proyectado y lo posible en relación con lo situacional.

6.1.2 Conflicto

El conflicto es inherente a toda relación social y surge de la contraposición de objetivos y resultados esperados entre personas, grupos y organizaciones. Es importante aclarar que los conflictos necesariamente no son negativos, ya que movilizan y transforman la dinámica de una organización y/o relación, su impacto dependerá del manejo del mismo.

“...Conflicto... conflicto como tal no hay”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

“Aunque el conflicto puede ser positivo para las organizaciones, todavía prevalece en nuestro medio una visión negativa de él. En la práctica, muchas de ellas a negar y eliminar los conflictos que se presentan por la idea –

equivocada- de que generan descoordinación, desviación de objetivos, irracionalidad, deterioro de relaciones, etc.” (Gonzales, 1995:113)

En términos generales, se puede observar por parte de la organización que existe la necesidad de asumirse como una figura sin *dificultades ni problemas*, de ahí que cuando se habla de conflicto, se asume que no hay o no existe. Sin embargo, lo que logró visualizarse en conversaciones informales, fue el descontento de los integrantes de la asociación respecto a diferentes temas en particular, sobre las personas que lideran el proceso como organización y sus decisiones en ocasiones "arbitrarias" tomadas en reuniones a puerta cerrada, con respecto a diferentes temas de interés general.

“Si se está en una organización es para ayudarnos mutuamente... no para que unos estén aparte y otros aparte... hay división ¿no?. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

“A mí me parece que no está bien, si algunas pocas personas no pueden reunirse los demás tampoco podemos hacer nada...que porque una cosa, que la otra, que este... y entonces...como sí; sin ellos no se haga nada”. Cubillos, S. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

A través del proceso se pudo observar que coexisten diferentes malestares entre los miembros de la asociación ya que, se han dividido en subgrupos que ejercen un papel pasivo o activo en la organización, se puede decir que estas sinergias han contribuido a que las dificultades trasciendan estos espacios a un nivel personal; de ahí, que se torne difícil llegar a acuerdos, propuestas y soluciones necesarias para su funcionamiento en algunas situaciones (concertar espacios, tiempos y responsabilidades entre sus miembros).

“Hay veces que hay desacuerdo en alguno...para ayudarle a una familia, algunos querían otros no...eso yo lo vi como muy negativo...pues si estamos es para ayudarnos mutuamente”. Marroquín, D.(comunicación personal, 17 de marzo 2011)

Es importante en este punto abordar que su objetivo principal como organización comunitaria es en pro del desarrollo de su comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y familias; de allí, que sea contradictorio la actitud que asumen algunos asociados al momento de ponerse de acuerdo para colaborar en el bienestar de las personas de su territorio ya que la mayoría son familiares entre sí, así que estaríamos hablando de un objetivo fragmentado. Se logra visualizar que existe en esta organización comunitaria algunos niveles del conflicto transversal, es decir, que por la misma condición de vecindad y parentesco se han generado algunos malestares que se reflejan más allá del campo personal en el organizacional, en términos de la importancia de su opinión en la toma de decisiones.

“Lo que pasa es que yo a veces digo una cosa y no me paran bolas y para mí lo que digo es importante...y lo que dicen ellos sí es importante y debe hacer lo que digan entonces no me gusta”. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo 2011)

Las reacciones ante estas situaciones no se hacen esperar, lo que da paso a un nivel de conflicto más amplio, más intragrupal, en el que los roces afectan la relación entre los integrantes y la organización, puesto que se convierte en una batalla campal en la que no se llegan a arreglos ni responsabilidades, dificultando el mutuo acuerdo y el que avancen como colectivo.

“Ha habido dificultad en el tema de comunicación y compromiso de algunos...por decir algo hace 8 días hubo una reunión y se les dijo a algunos y estos no pasaron la información...así que sólo asistimos algunos”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

“Esta asociación es para un proyecto de vida...para mejorar...para ayudarnos mutuamente...y... la dificultad más grande para mí es el mutuo acuerdo, imagínese...”. Cubillos, S. (comunicación personal, 2 de abril del 2011)

En la asociación se percibe como una limitante la desunión y falta de compromiso de sus miembros, ya que han surgido problemas de comunicación

y responsabilidad que han limitado el crecimiento de la organización y su accionar. Las actividades en conjunto se han convertido en una experiencia difícil de manejar como colectivo y han retrasado la realización de tareas y responsabilidades al interior, causando malestares y descontento entre algunos asociados, que han tomado correctivos para asegurarse de que se cumplan las acciones aprobadas en los espacios compartidos.

“Las multas fueron la solución al compromiso, ya que habían unos que llegaban solo a hacer el pago...y decían atiéndanme que tengo que irme ligero y no se quedaban hasta el final de la reunión. Siempre éramos los mismos”. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

En ocasiones la falta de compromiso de los miembros de la asociación ha llevado estas dificultades a rencillas personales. De ahí, que haya sido necesaria la intervención de algunos miembros de la asociación en representación de la organización, que median y promueven la conciliación de las partes en la solución de conflictos, aun cuando se han presentado fuera del espacio de reunión.

“A veces por decir algo que haya una dificultad entre dos asociados entonces entra cualquiera de los socios y como que intermedia entre los dos que tienen la dificultad para que lleguen a un acuerdo...pero no es así de que cada 8 o 15 días hay que arreglar un problema...no”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

A un cuando no hay una o unas personas definidas para solucionar estos inconvenientes de manera directa o indirecta, los integrantes de la organización buscan entender las causas de la diferencia y mediar entre los actores en busca de una solución. “Cuando se presenta un conflicto de cualquier índole, la organización debe asumirlo tratando de entender sus causas o motivos, las personas que están involucradas y la forma como se han desarrollado” (Gonzales, 1995:113)

Así mismo, el que se presentaran dificultades en la organización propició que los miembros de la asociación sintieran la necesidad de que todos participaran, y construyeran en conjunto, para dar paso al desarrollo de la misma; por tal motivo se generó un espacio de construcción y elaboración de ideas, concebido para la toma de decisiones en pro de la organización; una de las mismas fue la elaboración conjunta por parte de los miembros de la organización de un reglamento interno como instrumento normativo de convivencia.

“Entonces cuando hicieron el reglamento interno eso fue como un momento que hizo que la gente cambiara y quisiera participar”. Botina, L. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

Con referencia a lo anterior, se puede percibir dos niveles de conflicto en la asociación ASNCA: el interpersonal, es decir choques y disgustos entre miembros que ven contrapuestos sus intereses o metas dentro y fuera de la organización, por ejemplo en ayudas, opiniones e intereses; el otro nivel es el intragrupal que hace referencia a aquellas diferencias que se presentan entre los integrantes de la asociación que han afectado el accionar y efectividad del proceso, que se logra observar por ejemplo en el manejo de la información, la concertación de reuniones, el mutuo consenso en términos de las actividades, y la toma de decisiones. Si bien se presentan algunos conflictos, se han establecido algunas estrategias de manera indirecta y simbólica para darles solución, lo que se logró ver en algunos de los relatos citados anteriormente.

6.1.3. Liderazgo

En la organización se encontró que los asociados han reconocido diversos líderes, unos elegidos por los miembros de la asociación de manera democrática por votación y desempeñan un papel de directivo dentro de la misma en los cargos específicos que componen la junta directiva o las responsabilidades asumidas ante la asamblea general, y otros líderes situacionales o emergentes que han sido asumidos como reguladores de las

relaciones y decisiones en la asociación por sus actitudes y aptitudes observadas en su accionar en pro de la misma.

“Hay cabezas visibles que han sido los que han sostenido el proceso...pero ahora que hubo cambio de junta directiva...se ve que los nuevos que están trabajando se han tomado el cargo en serio...están trabajando por lo que les corresponde...”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

Este testimonio muestra un aspecto importante, el papel que juegan los socios fundadores en el imaginario del resto de miembros, en tanto les reconocen que gracias a ellos la organización se ha mantenido, sin embargo hoy cuando han dado paso a nuevos liderazgos se puede percibir nuevos estilos, nuevas formas de trabajo ya que los socios fundadores son considerados como la cabeza de la organización aunque ellos ya no realizan un cargo específico en la junta directiva; lo que es generado por su tiempo de pertenencia y por conformar en sus inicios la asociación.

En la asociación se pudo observar que a través del tiempo hubo personas que poseen características de líder (motivación, responsabilidad, apoyo, etc.) que han sido reconocidas por sus habilidades y acciones dentro de la organización como fundamental para su continuidad.

“Para mi...claves?...puede ser Wilson, don David, Ramiro, Pedro y Cecilia...como ellos estuvieron desde que comenzó esto...y ha sido así desde siempre...sosteniendo”. Botina, L. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

“Líderes?...esta es una asociación que está creciendo y se está haciendo grande y fuerte no por una persona....claves? claves todos de una u otra forma por el compromiso sabe...”. Villalobos, W. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

En las conversaciones informales se tuvo la oportunidad de escuchar y contrastar diferentes opiniones, aun cuando algunos integrantes reconocen algún tipo de liderazgo en una persona o personas específicas, hay quienes

opinan que en general todos son líderes y claves en la asociación; pues han identificado algunas aptitudes en ellos.

*“Si uno no los empuja...ellos toman esto como muy deportivamente”.
Marroquín, C. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)*

A partir de la observación, se dejó entrever que estos liderazgos se han ido abriendo poco a poco paso con los nuevos miembros de la organización, la exigencia de un continuo cambio y una necesidad sentida por el desarrollo y el crecimiento económicamente de la asociación, se ha entrecruzado con intereses y motivaciones particulares sobre el ideal como colectivo; lo económico se ha convertido en el centro de la organización, aun cuando algunos socios todavía siguen rescatando la necesidad de realizarse más allá de este solo aspecto (Capacitación, solidaridad y ayuda mutua).

*“Para mi es importante que se pueda tener una ayuda... capacitarse...más que imponer más multas ...seria mejorar en lo que de pronto se está fallando”.
Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)*

La llegada de nuevos integrantes a la asociación y las diferentes motivaciones de los mismos han generado nuevas ideas y conflictos que han dado paso a nuevos liderazgos además de los existentes.

Sobresalen diferentes matices de liderazgo; uno referente a aquellos integrantes de la asociación que han permanecido en el tiempo desde que se conformó el colectivo y han aportado a la continuidad del mismo. Por otro lado, encontramos aquellas personas que por su papel o función y desempeño han contribuido significativamente el fortalecimiento de la misma, por ejemplo, a través de la junta directiva o del comité.

6.1.4. Toma de decisiones

Es evidente que así mismo como se reconocen líderes claves y en su discurso se cree que todos tienen habilidades y actitudes que los hacen acreedores de un liderazgo, es importante decir; que al momento de decidir o llegar a acuerdos

en pro del bienestar de la organización, algunos de los integrantes se cohíben de expresar sus opiniones y dejan que la mayoría decidan por ellos, o sino esperan a que haya quórum para tomar la decisión de dicha situación. Sin embargo, aun cuando hay participación se presentan pequeños arranques de inconformismo respecto al desarrollo y organización de las actividades, objetivos y decisiones en la misma.

"Más que todo buscando el quórum, la mayoría de los socios; cuando dicen vamos a hacer tal cosa se pone en consideración de los socios ya ellos deciden". Botina, O. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

El proceso de toma de decisiones se hace evidente cada mes cuando se celebra la reunión mensual de asociados donde se pone en mesa de discusión diferentes asuntos concernientes a la organización, como: lo técnico-productivo, créditos, convivencia, manejo de recursos, actividades, entre otros. Cabe agregar que las decisiones se toman en la asociación a partir de la democratización, es decir; que se apela al quórum la mitad más uno, dado que; un gran número de los miembros de la organización no ejerce su derecho de voz y voto en la misma, lo que conlleva a que las personas que participan tomen las decisiones lo que demuestra, que a pesar de que existe discordia porque a veces no se toman en cuenta sus opiniones, también se contradice al no participar y quedarse callados al momento de tomar determinaciones.

"Sí, porque hay como una este, en la que nos dividimos en dos camas... unos que sí, otros que no y a la final tenemos que llegar a un conteo de votos...al que haya más ese es...siempre se ha elegido así...porque no hay un mutuo acuerdo que si...". Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

En ocasiones los asociados manifiestan que se acogen a las inferencias que la mayoría deciden, porque así se ha constituido en el reglamento interno; expresan que se les da la oportunidad a todos de expresar sus opiniones y si en

algún momento no están de acuerdo con lo dicho simplemente se remiten a dicho documento.

“No porque en el reglamento interno esta eso, en caso tal de que algunos no estén de acuerdo, si se llegó a votación es lo que diga la mayoría, entonces si yo; no estuve de acuerdo ya me tengo que aguantar porque gano la mayoría”. Botina, O. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

Esto pone de manifiesto que se ha entendido que si no hay una concertación en las decisiones se remiten al registro establecido (reglamento interno) para disminuir el inconformismo que genera el tener que convenir a una determinación por mayoría. Pocos integrantes de la misma hacen explicito que cuando no se está de acuerdo con las opiniones de algunos miembros se explica por qué no es viable dicha decisión.

“Es de concertar...la propuesta que sea más viable...entonces y plantearle a la otra persona el por qué más viable esa opción...pero siempre se llega a un acuerdo por mayoría...es democrático y a veces dedocrático... (Risa)”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

Es importante resaltar que se deja entrever que en los espacios de concertación y reunión, la dificultad en la toma de decisiones ha retrasado el desarrollo de proyectos que benefician a todos a nivel local; por esto se ha hecho necesario la utilización de instrumentos de control que permitan el desarrollo normal de las reuniones y la concertación de metas y objetivos a corto plazo.

“Cuando hay reuniones y vamos a compartir...siempre nos dividimos...unos por acá otros por allá...que lo mejor sería que nos sentáramos todos alrededor y compartiéramos todo...pero siempre unos hablan por aquí, otros por allá”. Marroquín, D. (17 de marzo del 2011)

Se logró observar que por el hecho que son parte de un sector muy pequeño en términos del territorio, son asociados varios miembros de una misma familia, caso que se repite en varios integrantes, o vecinos de ahí que el espacio de

reunión se convierta a veces escenario de conversaciones por fuera de lugar o de malentendidos e inconformidades que se trasladan del ámbito personal al organizacional lo que en repetidas ocasiones no ha permitido la realización de actividades acordadas en el espacio de reunión.

“...Es que a veces nos demoramos en hacer las cosas porque se ponen a decirse cosas que no son de la reunión y colocan a los otros de malgenio y no se hace nada a la final”. Botina, L. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

En esta misma línea, puede afirmarse que se ha hecho necesario los instrumentos de operación y control que han ido surgiendo de la necesidad de ponerse de acuerdo y salir adelante como organización y no solo como individuos.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“... Y como estamos”

A partir de las visitas y el trabajo con la asociación en un primer acercamiento se pudo observar y revisar cómo está constituida la organización legalmente, se pudo encontrar que poseen visión, misión, objetivos, estatutos y reglamento interno como de fondo rotatorio, aun cuando llevan varios años funcionando y trabajando en pro del desarrollo de sus asociados como de la comunidad y el territorio hasta este momento no poseen una sede propia donde reunirse como organización de ahí que se presenten algunos inconvenientes al momento de fijar una fecha y un lugar para encontrarse.

6.2.1. Referente a su funcionamiento

La organización ASNCA “Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro” se constituyó como una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado.

Actualmente es dirigida y administrada por su junta directiva y cuentan con el espacio de la asamblea general, donde todos tienen la posibilidad de participar.

“Lo más interesante fue el espacio...el espacio donde no hubo acompañamiento que fue por factores externos a la organización...ellos quedaron con unos compromisos y los cumplieron...se legalizaron y se empezaron a reunir el 12 de cada mes...pasaron de 12 a 13 personas a 23...”
Asesor Técnico Vallenpaz (comunicación personal, 26 de enero del 2011)

Es importante resaltar en este punto, que a través del proceso que se vivió con la organización se logró evidenciar que la asociación surge como una respuesta institucional, más allá que de una experiencia comunitaria; de ahí, que la conformación de su junta directiva en un inicio fue más un requisito para acceder a un fondo rotatorio (Capital semilla), que a una necesidad. Por lo tanto, la organización se constituyó en un primer momento en aras de lograr los créditos de sus integrantes y no del funcionamiento de una organización más allá de lo económico, lo cual género que sea vista más como un medio que como un fin; lo cual ha influido en el compromiso de los asociados en actividades en equipo y en acciones de desarrollo local.

La constitución de la organización de manera legal permitió que ésta desarrollara diferentes acciones que como particulares no hubieran podido lograr, como la producción y comercialización de sus productos, lo que se hizo evidente en sus reuniones.

Las cuales se han constituido centradas en el cobro de las cuotas de los créditos, en la cual el tesorero se convierte en el protagonista de las misma, lo que ha sido negativo para la asociación, en términos de trabajo en equipo, compromisos y el sentido de pertenencia; no obstante, la ha fortalecido en términos económicos y ha aumentado su fondo rotatorio y capacidad de crédito que son algunas de las actividades consignadas en los estatutos. “Mejorar la

calidad de vida de los asociados generando ingresos mediante la producción agrícola y pecuaria”.⁸

La junta directiva está compuesta por el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, sus funciones siguen siendo un poco confusas y contradictorias, lo que ha generado que no se visibilicen algunos cargos en la asociación.

“Es que cuando están escogiendo la junta, le dicen a uno que si quiere ser tesorero o otra cosa, pero uno no piensa bien y lo colocan ahí”. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

“Aquí cada persona de la asociación tiene su cargo, pero a veces no se cumple porque no se sabe que hay que hacer”. Botina, L. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

Hay ausencia de un plan de trabajo por escrito y de un modo u otro se quedan en el aire actividades o proyectos que quieren gestar; siendo una de las funciones de la junta directiva el elaborar un plan de trabajo y darle cumplimiento, “Elaborar el plan de trabajo de la organización con base en los programas y actividades proyectadas”.⁹

A partir de la experiencia vivenciada en la práctica profesional como estudiantes de trabajo social con la organización, se logró construir en colectivo el reglamento interno¹⁰, que buscaba dar respuesta a la necesidad sentida de fortalecer la participación, sentido de pertenencia y compromiso de los miembros; ya que los integrantes de la asociación observaron que los estatutos no englobaban todas las directrices para funcionar no solo en pro de un fondo, sino ir más allá.

Para el momento en que se construyó el reglamento su prioridad era solucionar la inasistencia a sus reuniones, así como la necesidad de construir un

⁸ Artículo 4 sesión b estatutos ASNCA

⁹ Artículo 19 sesión 2 estatutos ASNCA

¹⁰ Ver Anexo JS1

instrumento normativo donde se establecieron las obligaciones y responsabilidades que los asociados deben cumplir y les permitiera direccionar a la asociación de manera integral.

No obstante, aun cuando existen unos estatutos y unos reglamentos, muchos de sus integrantes aún ignoran su funcionamiento y contenido; ya que no poseen una copia de los instrumentos que rigen su organización, “Todo miembro de la Asociación debe conocer el contenido del presente Reglamento, y por tanto tiene derecho y obligación de poseer un ejemplar del que se encuentre vigente para su cumplimiento” ¹¹

Los elementos normativos se han interiorizado por parte de la junta directiva como garante de los mismos, una posición que ha sido reafirmada por los integrantes de la asociación, los cuales por el mismo proceso como se dio la iniciación del grupo no se han apropiado lo cual, ha llevado a lo no búsqueda de una estrategia pedagógica para hacer el ejercicio de lectura del reglamento y conocer lo establecido y concertado. Por tal motivo, aún siguen luchando algunos socios por establecer espacios en la búsqueda de dar respuesta a esta necesidad.

En el devenir de la organización se ha considerado que es importante que cada integrante y en general la asociación asuma compromisos que permitan la sana convivencia, el trabajo en equipo y el cumplimiento de responsabilidades.

“Por ejemplo aquí hay varios que pueden tener una función diferente, eso veo yo”. Botina, O. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

Para llevar a cabo los compromisos se sugirió y planteó crear un comité de bienestar, el cual tiene la función de desarrollar estrategias, además de dar respuesta y solución a situaciones de los asociados, la comunidad y las familias; es decir, una propuesta que acogiera varios aspectos de su entorno, “El comité de bienestar es un equipo de trabajo que está organizado para dar

¹¹ Artículo 2 Capítulo I Reglamento Interno ASNCA

respuesta y pronta solución a diferentes problemas que aquejen a los miembros de ASNCA y sus familias”.¹²

La propuesta llegó a considerarse por parte de la asamblea y la junta directiva como viable, pues les permitía fortalecer su sentido de pertenencia, a partir de trabajar en equipo, ayudar a otros que no hicieran parte activa de su asociación y de hacer posible actividades de esparcimiento que les concediera trascender su convivencia más allá del espacio de reunión cada mes. En este punto, es relevante decir que su funcionamiento aun cuando no es definido claramente, en términos de funciones y papeles específicos como asociación, aprendieron a “funcionar solos”, aunque su mayor reto sea dejar de ser sólo una organización productiva en términos de satisfacer necesidades puntuales (ingresos), sino además, fortalecerse como un espacio donde interactúan y entretejen una historia común.

6.2.2. Objetivos

En este punto, aun cuando la asociación no posee un plan definido de trabajo de manera escrita, se ha elaborado un plan de acción individual en el que cada uno responde por sus intereses y comparte como colectivo un crédito. De ahí, que se hace evidente una de las debilidades más fuertes de la organización: la desunión; ya que, las motivaciones propias establecen metas individuales, lo que dificulta asumirse como colectivo y diseñar metas a mediano y largo plazo como asociación, aun cuando a través del tiempo que llevan funcionando como organización han tratado de fortalecer este punto, se hace predominante lo individual sobre lo colectivo por falta de unidad y criterio; aunque, la asociación ha permitido la elaboración de su proyecto de vida y el mejoramiento de la calidad de la misma para los asociados y sus allegados, se ha dejado un poco de lado la gestión como organización comunitaria y promotor de desarrollo a

¹² Artículo 11 Capítulo V Reglamento Interno ASNCA

nivel local, el cual es uno de los objetivos que dio paso a su establecimiento como colectivo.

“Necesitaba plata para poder trabajar en la finca y poder sembrarle lo que tiene ahora...subsistí por mí mismo y no endeudarme con nadie”. Rodríguez, J. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

“Las metas, seguir mejorando como persona y económicamente, el fortalecimiento de mi familia y el mejoramiento de mi vivienda”. Casas, M. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

“Me pareció que los prestamos eran muy económicos y rápidos, además; sin fiador, eso me motivo a ser parte de la asociación, participar”. Ordoñez, R. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

“...Trabajar independiente y cada día ser mejor”. Cubillos, S. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

“Tener una mejor calidad de vida y mis metas tener una mejor producción en la finca y sacar la producción al mercado...”. Paja, F. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

No obstante, el que los integrantes de la asociación resalten sus motivaciones individuales se hace necesario la unión y continuidad de los mismos, a través de conformar un grupo de personas y establecerse como organización que sienten apoyo y respaldo en su desarrollo integral.

Al ser esta una organización comunitaria de emprendimiento socio productivo, se evidencia claramente el matiz económico que sobresale en el discurso. No obstante, algunos de sus integrantes logran subrayar la relevancia de mantenerse juntos en el tiempo y trascender en el mejoramiento de su calidad de vida como integrantes de la asociación.

“Hacer una organización para crear un fondo rotatorio y lograr unir la comunidad”. Marroquín, P. (comunicación personal, 16 de mayo del 2011)

“Me pareció interesante para el mejoramiento de la calidad de los asociados y aprender a conocer diferentes cosas que desconocemos”. Cubillos, S. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

“Los intereses...seguir adelante en el grupo, apoyar para ser mejores”. Montaña, F. (19 de mayo del 2011)

Por otro lado, se logra observar a través de este proceso que en parte a la presencia institucional se consolida la asociación como colectivo desde la perspectiva del desarrollo empresarial, a lo largo del proyecto por el cual surgió la organización ASNCA, Vallenpaz como agente externo impulso diferentes acciones específicas encaminadas hacia el mejoramiento de vivienda, seguridad alimentaria y capacitación de manera aislada, para necesidades puntuales; lo que ha contribuido, a una mirada fragmentada de su realidad como agentes de desarrollo y de ejercicios meramente coyunturales. Por lo tanto, el alcance de sus objetivos ha sido mínimo y corto, dado que se han centrado en la subsistencia y no en la construcción de planes y programas, lo que ha limitado su alcance y su vinculación a las mesas de discusión local; y al reconocimiento de la asociación por parte de la comunidad, es decir, de su accionar como colectivo y agentes de cambio.

Es necesario subrayar, que los integrantes de la asociación han crecido como colectivo, a partir, de la búsqueda de proyectos que puedan contribuir a su subsistencia aun cuando estos se desarrollen de manera aislada. Se logra observar que se han centrado mucho en la búsqueda de recursos puntuales, y se han quedado en la dependencia de agentes externos, lo que puede deberse en una parte a la falta de capacitación, formación y profesionalización de su personal directivo, la falta financiación y la escasez de recursos.

6.2.3. Poder

Este se expresa en la capacidad de cambiar el rumbo de la organización, contra toda voluntad, transformarse y crecer. “El poder definido como la capacidad de hacer que otros ejecuten las acciones que deseamos que sean llevadas a cabo,

que otras personas se comporten según las intenciones y los deseos de un agente específico". (Montero, 2006:38).

En la asociación se pudo observar que las relaciones de poder que se han entretendido generalmente se inclinan por un poder coercitivo, retomado de Don Hellriegel & John W. Slocum, jr. (2004), definido por la capacidad de una persona para influir en la conducta de otros por medio de la imposición de sanciones; de allí, que se observa este tipo de relación, en la cual su centro son las multas, que se han implantado en pro del funcionamiento como asociación a través del reglamento interno; lo que a su vez ha influido en el comportamiento de algunos asociados, podría decirse de manera *positiva* para mejorar los lineamientos establecidos *normas* y el compromiso de los integrantes de la asociación con la misma. No obstante, estos instrumentos de control han generado malestar por las imposiciones y conflictos en las reuniones de la organización.

Por otra parte, es relevante presentar que los integrantes que han ejercido alguna influencia, es decir; por su forma de ser o que han mostrado ser *líderes*, se han impuesto a través de su labor en la asociación o un cargo específico; en este punto, también han ejercido influencia las aptitudes de algunos asociados que han ejercido presión en las decisiones y voluntades de los demás a la hora de los cambios y desarrollo. De allí, que se vea reflejado el poder en la capacidad de algunos de los integrantes de la asociación en influir en las acciones de los demás, y encaminarlas de acuerdo a sus ideales.

"Las multas...es como lo mejor porque no hay otra forma....". Montaña, F. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

"Yo pienso que la gente que está en junta sabe más que uno, así yo escucho mejor". Marroquín, P. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

"Como conozco un poco de todo el proceso me permite aportar un poco más". Casas, M. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

“Aquí no hay nadie que mande...claro que muchos siguen a los que llevan más tiempo aquí”. Ordoñez, R. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

“Hay personas que se encargan de eso en la organización....manejan todo y lo llevan bien...lo importante es la asociación”. Cubillos, S. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

“Muchos de nosotros podemos encargarnos de las reuniones...cada uno...pero hay que escuchar”. Duran, R. (comunicación personal, 31 de marzo del 2011)

“Con mis habilidades puedo incidir en cosas buenas en la organización”. Paja, F. (comunicación personal, 19 de mayo del 2011)

A partir de lo anterior, las relaciones de poder que se han entretejido como asociación, no son sólo de manera impositiva ya que las normas hacen parte de la vida en sociedad y más en este tipo de agrupación de voluntades, ya que permiten el control y el funcionamiento de la misma.

La participación de los asociados activamente en su realidad como colectivo, abre espacios de concertación y debate; cuando no se hace uso de esta herramienta, las relaciones de poder se tienden a volver más sólidas y dificultan la toma de decisiones consensuadas. El conocimiento se *privatiza*, y los beneficios se individualizan bajo motivos y e intereses individuales.

El poder tiene muchas dimensiones dentro de la organización y varía de acuerdo con quiénes lo ejercen o sobre quiénes se ejerce, en función de los intereses de uno u otro. Las relaciones de poder se presentan en todas las acciones como consecuencia de inconformismos por las decisiones tomadas o de acuerdo con los intereses que se estén manejando en el momento.

6.2.4. Interacción

La interacción se presenta como un elemento importante ya que es a partir de las costumbres, valores, intereses, creencias, ideales, practicas, entre otros,

que los miembros de un colectivo se relacionan y entretajan un idioma común, un *nosotros*. “Los propios miembros de la organización a través de las interacciones que tienen lugar entre ellos, construyen la realidad organizacional interpretando los eventos a los que se enfrentan y otorgándoles un significado” (Alcover y Gil, 2003:89)

La manera como se han establecido las formas de relacionarse, entre los integrantes de la organización ha contribuido a reconocerse a través de sus actitudes y aptitudes; a ver al otro como parte de un *nosotros* que comparte un proyecto de vida en común; a desarrollar un respeto por las creencias, percepciones, cultura entre otros que cada individuo aporta a la organización, un reconocimiento a sus diferencias y similitudes.

“Aquí hay gente que es pentecostal...así que se trata de ser respetuoso en cuanto al trato...a las actividades de fondos”. Botina, O. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

Es a través del reconocimiento mutuo, que los integrantes de la asociación han ido asumiendo papeles en la organización de manera reconocida e indirecta, unos *pasivos* otros más *activos* en la consecución de tareas y responsabilidades. De ahí, que se ha hecho importante los espacios de concertación y diálogo de manera informal, que calmen los ánimos, se confronten los puntos de vistas y permitan una discusión entre las personas.

“Yo creo que hace falta más compartir en mesa redonda...es que todos hablan unos por allá otros por acá en vez de estar todos”. Marroquín, D. (comunicación personal, 17 de marzo del 2011)

“Mi ventaja es: como conozco un poco de todo el proceso, entonces me permite aportar un poco más”. Duran, R. (31 de marzo del 2011)

Es toda la realidad simbólica que ha constituido la organización, que permite observar que en las relaciones humanas se presentan retos al momento de comprender las interacciones entre los sujetos, entran a mediar aspectos como:

las creencias, mitos, percepciones, resistencias, preconcepciones, nociones y concepciones de mundo y usos particulares del lenguaje, los cuales son determinantes al momento del *ser parte de* y la generación de conflictos, divisiones y ciertas molestias dentro de la asociación como colectivo.

“Cuando necesitamos recoger fondos, es un problema porque todos no pensamos igual, hay gente de otras religiones e ideas, no”. Cubillos, S. (comunicación personal, 5 de abril del 2011)

De allí, que la interacción de los miembros de la organización se vea afectada por la dinámica situacional y del entorno, que influye en el saber, en el hacer, en el ser y el convivir, que determina el resultado de las acciones de la misma. “Construir una buena convivencia exige, por sobre todo, querer comunicarse queriendo dar lugar a la participación. Se requiere construir ámbitos de intercambios de acciones concretas que excedan las intenciones que no logran realizarse, en los que cada una de las personas pueda ser escuchada, conocida y tenga la posibilidad de expresar lo que siente”

Un elemento importante que surge a través del proceso con la organización, es la comunicación que se presenta como un aspecto clave para tener una sana relación; es a través del lenguaje que los individuos participan en la percepción social de la realidad, de su interacción, conductas y contexto espacial, comprendiendo que sus opiniones de la realidad están relacionadas y se refuerzan como tal; de allí que se fortalezca su proceso organizativo y se consolide el *nosotros* como colectivo.

6.3. ANSCA...una mirada a su permanencia en el tiempo

Para hablar de continuidad, es necesario retomar los elementos de la dinámica interna que hemos considerado en la investigación en términos de la contribución a la permanencia de ANSCA en el tiempo. Las *normas* como aquellos parámetros definidos de manera escrita o simbólica en la realidad de la

organización, han contribuido a forjar el esquema de acuerdos a seguir y cumplir, lo que ha ubicado a la organización, en términos, de objetivos, misión, visión e instrumentos normativos y de control, que regulan sus movimientos y han permitido de una u otra forma, positiva o negativamente operativizar sus acciones e intereses; lo que ha brindado un nivel de formalidad y estabilidad a la asociación logrando mejorar su calidad de vida y la de sus familias, que difícilmente se hubiera obtenido de manera individual y sin una figura legal que los cobijara.

Respecto al *conflicto* los miembros de la organización lo visualizan como situaciones o dificultades transitorias, es en este aspecto en el que podemos observar de manera positiva el que no se enclaustran ni llevan a un nivel más alto de conflicto sus problemas (Agresiones físicas, verbales, entre otros) que podrían obstaculizar su continuidad como colectivo, ya que la interacción y el reconocimiento del otro es un aspecto fundamental en el proceso organizativo y su convivencia. Por otra parte, a pesar de que se mencionó anteriormente que la asociación se veía afectada por dos niveles de conflicto el intragrupal y el interpersonal, esto no ha logrado que los asociados quieran disolver la organización, más bien ha promovido transformaciones y cambios, que les ha otorgado ir trascendiendo cada día más como colectivo.

El poseer *liderazgos* claves en la organización ya sea por su tiempo en la misma o por su función, constituye una guía y un motivador para llevar a cabo las acciones propuestas y las metas planteadas.

En la asociación, los diferentes liderazgos han permitido la concertación y conciliación de acciones que de otro modo hubiera sido muy difícil llegar a un acuerdo, han promovido el desarrollo, la estabilidad y un orden a través del reconocimiento y legitimidad que les brindan sus compañeros. Es en este punto, que es relevante subrayar que uno de los aspectos que han mantenido en el tiempo a la asociación ha sido que todavía hacen parte de la misma los socios fundadores, quienes han generado credibilidad y confianza a los demás integrantes.

Por otra parte, aun cuando la asociación destaca que todos son claves en la organización en términos de liderazgo logra verse que hay personas que en su afán bien intencionado de ayudar a la asociación, terminan obstaculizando su proceso a través del retraso de planes y proyectos ya que no se ajustan, ni dan soluciones a las necesidades según lo que se piensa, lo que conlleva a múltiples espacios de concertación sin respuesta; no obstante, el reconocimiento de líderes claves y su influencia ejercida dentro de la asociación ha permitido solucionar estos inconvenientes y una permanencia en el tiempo, ya que provee los parámetros a seguir y constituyen en gran medida el norte de la misma.

Respecto a la continuidad del proceso y la *toma de decisiones* estas se toman de manera democrática no cabe la posibilidad de ahondar y estancarse en un mismo tema demasiado tiempo, ya que es el quórum en la asamblea general el que decide qué se va a hacer y le da la posibilidad a la organización de avanzar y participar de su proceso. Es en este punto, donde se hace más evidente la utilización de los instrumentos de control con el objeto de garantizar la toma de decisiones.

Ahora bien, esta investigación logra identificar otros elementos que hacen parte de la dinámica interna y fueron importantes al momento de ahondar en la continuidad del proceso y su estructura organizativa.

Los *objetivos*, han permitido que los integrantes se unan en pro de la consecución de un interés común, como ha sido el mejoramiento de su calidad de vida y sus familias, objetivo que ha sido logrado a través de la consecución de un capital semilla y la posibilidad de ser dueños de su propio medio de sustento; hay que resaltar que aunque no posean como asociación un plan de acción definido, han logrado articular sus proyectos de vida, con el accionar de la organización. No obstante, siguen presentando falencias a nivel colectivo ya que aunque sus intereses individuales los unen y han forjado un sentido de

permanencia con ASNCA, su accionar en pro del desarrollo de su comunidad todavía está en trazos más que en realidades.

Otro elemento es el *poder* ya que permite que la organización cambie y se transforme, a través de aquellos lineamientos que están escritos o coexisten de manera simbólica en la organización, y que constituyen una parte fundamental en la permanencia del tiempo de la misma, puesto que no es lo mismo un colectivo de personas con una estructura definida que brinda seguridad a sus integrantes, que una que sólo exista de nombre.

El poder generalmente es visualizado como un aspecto más bien negativo que positivo, ya que casi siempre es asociado con la idea de influir a otros para obtener algo, no obstante, el poder bien direccionado es un excelente motivador en una organización, ya que permite influenciar de manera positiva a sus integrantes en pro de alcanzar sus metas, en el mejoramiento de las relaciones interpersonales e intragrupalas, neutralizar situaciones de crisis, entre otros. Cabe anotar que el poder no sólo es ejercido a través de la influencia, sino también a través de la identificación en términos de intereses y/o metas, lo que consolida en cierta forma la organización, el sentido de adhesión o pertenencia.

De otro modo, con la interacción se ha logrado evidenciar aspectos que cobran valor al momento de hablar de permanencia y continuidad, como lo son las costumbres, los valores, las creencias y las prácticas que los integrantes de la asociación han entretejido como parte de un *todo* y de un mismo lenguaje, dando paso a una realidad organizativa compartida.

Las interacciones configuran la forma como los integrantes se relacionan a través del confluir de diferentes perspectivas y motivaciones, permite la construcción de un *nosotros* que los diferencia de las demás organizaciones; de una identidad, de unos objetivos y metas compartidas en pro del bienestar de sus asociados y que potencia la continuidad de la misma en el tiempo.

Cabe agregar que es desde el reconocimiento mutuo que sus integrantes se complementan para la consecución de tareas y responsabilidades, es a través

del conocerse que cada uno llega a poseer un papel específico en la organización y que hace posible el accionar de la misma, por sencillo que parezca. Hay que subrayar que aunque no todos en ASNCA asuman papeles activos en la asociación, las posiciones que asumen dentro de la misma son legitimadas por sus compañeros, lo que fortalece las formas de relacionarse y ha permitido su permanencia como colectivo.

7. CONCLUSIONES

En la presente investigación se logró describir los elementos de la dinámica interna que se plantearon, se identificó los aspectos le han dado continuidad al proceso organizativo de ASNCA a través del tiempo.

- Se pudo observar que la dinámica interna de ASNCA está en constante cambio, dando respuesta a las nuevas situaciones que se presentan en su cotidianidad, los elementos claves que se evidencia en el manejo de estas transformaciones son los acuerdos o normas a través de los lineamientos escritos o simbólicos legitimados, la toma de decisiones por medio de la cual se llega a acuerdos en términos generales sobre el accionar y las estrategias a implementar, el conflicto que permite la movilización de los anteriores elementos en pro del cambio y el liderazgo como un elemento que dicta el curso y el norte de las acciones mismas.
- Las normas en ASNCA han constituido una de las bases de la organización en términos de desarrollo organizativo y permanencia en el tiempo, permitiendo que esta se consolide a través de los parámetros y lineamientos construidos por la asociación y que a través de estos instrumentos normativos se logre la participación, el compromiso y se desarrolle un sentido de pertenencia en sus integrantes. No obstante,
- El liderazgo se ha presentado en la asociación desde dos matices, a través de aquellos integrantes que hacen parte de ASNCA desde su origen lo que les ha dado un lugar legitimado por sus compañeros y por medio de los nuevos miembros que traen consigo nuevas ideas e intereses y que de una u otra forma han motivado transformaciones dentro de la misma.
- Se resalta el hecho, de que poseer líderes claves en la asociación ha permitido la concertación y conciliación de acciones, y por ende el crecimiento de la misma, en términos económicos (Fondo rotatorio), así como de integrantes y familias beneficiadas.

- La dificultad que se genera para ponerse de acuerdo en la toma de decisiones se debe en gran parte a la falta de compromiso de algunos, así como a las diversas ocupaciones que desempeñan los integrantes de ASNCA, como capacitaciones de las diferentes ONG's que hacen presencia en la zona: SENA, CVC, UMATA, entre otras; que prestan a los asociados y familias ayudas puntuales como: Semillas, mejoramiento habitacional, programas de alimentación, entre otros.
- Otro de los aspectos que han contribuido a la continuidad de la organización en el tiempo es que algunos sean miembros de la misma familia, así como vecinos, ya que esto fortalece su vínculo, y se convierte en un motivador para su participación en el proceso. Sin embargo, esta situación así como fortalece también ha generado ciertos malestares y dificultades interpersonales (entre individuos) e intragrupalas (dentro de un grupo) que afectan a la organización y a sus integrantes de manera bidireccional.
- Otro de los factores, que ha fortalecido la asociación ASNCA como organización ha sido su legalización, el que hayan construido una sigla, pues le ha dado identidad y sentido de pertenencia a los asociados.
- Es importante resaltar que la estructura organizativa de ASNCA se encuentra bien definida ya que posee una misión, visión y está constituida legalmente, lo que la ha consolidado y le ha dado una continuidad. No obstante, su accionar no está muy ligado con lo que se plantearon desde un principio; sus motivaciones e intereses se han alejado un poco de su idea original, lo que deja ver que el funcionamiento ideal de una organización no siempre da cuenta de su funcionamiento real, ya que su dinámica va cambiando para acomodarse y dar respuesta a los nuevos retos y situaciones.
- El reglamento interno termino siendo de un medio al fin en sí mismo. Se ha convertido en la forma de hacer que sus integrantes participen a

través de las sanciones y multas; las personas lo reconocen como el instrumento normativo central, por encima del “nosotros” como motivación. Sin embargo, se han logrado cambios significativos en el compromiso y sentido de responsabilidad con la asociación y esto ha permitido una continuidad en su proceso en términos de desarrollo de acciones y actividades.

➤ Un aspecto importante en su continuidad como organización se ha centrado en su objetivo principal que es la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida a través de los créditos; lo que los ha unido como colectivo, ya que es a través de la consecución de sus proyectos de vida individuales y sus medios de sustento que han transcendido sus acciones e intereses a un plano más amplio y general como es su desarrollo como asociación.

8. RECOMENDACIONES

- La organización ASNCA requiere fortalecer cuanto antes el sentido de pertenencia (Compromiso) de los integrantes con la asociación, dejar atrás la mirada parcializada de su función como parte del colectivo y de sus acciones y responsabilidades por el desarrollo de la comunidad.
- La construcción de planes de trabajo por parte de la junta directiva, que ayude a direccionar sus acciones y permita tener una continuidad en el proceso organizativo.
- La capacitación semi-permanente, dada la dificultad respecto a los tiempos de los asociados; que se concienticen que todo está en constante cambio y que necesitan dejar de pensar la organización como un “banco” de créditos sin fiador, y se enfoquen desde la mirada integral desde la que fueron constituidos legalmente.
- Fortalecerse en la elaboración de proyectos que permitan que la organización sea reconocida en el ámbito local y que a mediano o largo plazo pueda dirigir sus propuestas; ser auto-sostenibles en términos de desarrollo organizacional.
- Recolectar fondos a través de acciones organizadas como equipo, que les permita acceder a una sede propia como asociación.
- Es importante, que cuando se realice cualquier trabajo con las organizaciones comunitarias los entes privados o públicos dejen su trabajo por escrito, pues de esta forma podría retomarse y seguir adelantando procesos que generen un mayor crecimiento tanto al interior como al exterior de la organización en pro de sus integrantes y de sus comunidades.

BIBLIOGRAFIA

- Aza, Claudia; Hidalgo, Maribel; Rojas, Claudia y Sánchez, Ana (2004). *Desarrollemos habilidades para la convivencia*, en Cartilla de apoyo para la formación y fortalecimiento organizativo de grupos de apoyo social. FUNOF. Santiago de Cali. Pp 33-42.
- Alcover, Carlos y Gil, Francisco (2003) *Las organizaciones en las sociedades actuales, cap.3 en Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid. Alianza.
- Blanco, Carolina y Cristina Castro (2005). *Famimora: Una mirada a su proceso de organización interna*. Universidad del valle, Facultad de Humanidades, Escuela de Trabajo Social y desarrollo humano. Santiago de Cali.
- Carvajal, Arizaldo (2008). *Elementos de investigación social aplicada*. Serie de documentos de trabajo N° 9. 2da edición. Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Santiago de Cali.
- Dieguez, Alberto (2000). *La intervención comunitaria – Experiencias y reflexiones-*. Cap. 6 *Acción social y voluntariado*. Editorial ESPACIO. Buenos Aires, Argentina. Págs. 135-163.
- Fernández, Paola; Satizabal, Juliet (2007). *Construcción de sentido, organización y participación comunitaria: Sistematización de una experiencia en torno al problema de los servicios públicos domiciliarios (SSPPDD) en el barrio charco azul de la ciudad de Cali*. Universidad del valle, Facultad de Humanidades, Escuela de desarrollo humano y Trabajo Social. Santiago de Cali.
- Galán, Beatriz (1994). *Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina* [Versión electrónica]. Participación Popular 7. Organización de las Naciones Unidas para la

agricultura y la alimentación. Roma, Italia. En:
<http://www.fao.org/docrep/003/T3666S/t3666s00.htm#Contents>.
Consultada el 22 de marzo del 2013.

- Gonzales, Esperanza (1995). *Manual sobre la participación y organización para la gestión local*. Cap. 4 *La organización social*. Ediciones Foro Nacional de Colombia. Cali.
- Hellriegel, Don y Slocum, Jonh W (2004). *Comportamiento organizacional*. 10 Edición, International Thomson Editores. México.
- Kinesmarn, Natalio (1998). *Pensar el Trabajo Social una introducción desde el construccionismo*. 2 Edición, Lumen Hvmanitas. Argentina.
- Mella, Orlando (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico-metodológicas de la investigación cualitativa*. CIDE-centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales- Documento n° 10.
- Montero, Maritza (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. 3ra edición. Editorial paidós. buenos aires.
- Rivadeneira, Julián y Gutiérrez, Bibiana (2006). *PROCONVIVE: Sistematización de una experiencia en organización comunitaria en la comuna 20 de la ciudad de Cali*. Universidad del valle, Facultad de Humanidades, Escuela de desarrollo humano y Trabajo Social, Cali.
- Rodríguez, Alba Nubia; Bermúdez, Claudia y Espinel, Aleyda (2009). *Concepto de organización: Perspectivas y tipologías*. En *sujetos sociales, acciones colectivas y trabajo social*. Universidad del Valle. Facultad de Humanidades, Escuela de desarrollo humano y Trabajo Social, Cali.
- Ruiz, Violeta (2004). *Organizaciones comunitarias y gestión asociada – Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada-*. Primera Edición. Paidós (Tramas sociales). Buenos Aires, Argentina.

- Schmandt, Henry; Wendel, George y Otte, George (1983). *CDBG: Continuity or Change?* [Versión electrónica] en The Community Development Block Grant Program. Vol. 13, No. 3. Publicado por Oxford University Press. En <http://www.jstor.org/stable/3330081>. Consultada el 04 de abril del 2013.
- Torres, Carrillo Alfonso (2002). *Movimientos sociales, organizaciones populares y constitución de sujetos colectivos – Reconstruyendo el vínculo social-*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. UNAD. Ediciones Hispanoamericanas, Ltda. Bogotá, D.C.
- _____ (2004). Sistematización de experiencias de organizaciones populares en Bogotá, *Organizaciones populares, identidad local y ciudadanía en Bogotá, D.C.* en la línea de investigación *Memoria, identidad y constitución de actores sociales* del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad pedagógica Nacional.
- _____ (2006). *Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política* [Versión electrónica] en revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, niñez y juventud. Vol. 4 núm. 002. Julio –diciembre. Universidad de Manizales, Colombia. En <http://www.redalyc.uaemex.mx>. Consultada el 27 de octubre del 2012.

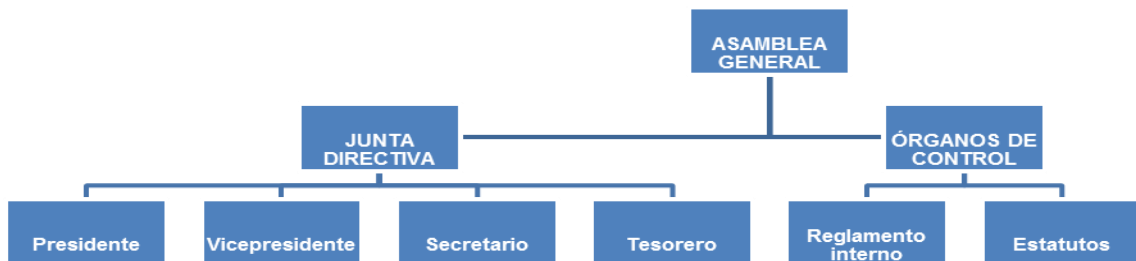
ANEXOS

JS1. Mapa del municipio de Cerrito



JS2. Organigrama ASNCA

Con el objeto de representar la estructura organizativa de la Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro se adjunta el siguiente organigrama:



JS3. Reglamento interno ASNCA

Organización ANSCA

REGLAMENTO INTERNO

(Siete capítulos y quince artículos)

CAPITULO I

-De los fines y alcances-

El presente es el Reglamento Interno de la “**Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro**” -ASNCA- en el cual quedan inscritas las disposiciones de su junta directiva y asociados en cuanto normas y reglas dentro de su organización, las cuales serán de obligatorio cumplimiento y se regirán por el presente reglamento y sus estatutos.

Artículo 2

Todo miembro de la Asociación debe conocer el contenido del presente Reglamento, y por tanto tiene derecho y obligación de poseer un ejemplar del que se encuentre vigente para su cumplimiento.

Artículo 3

El presente reglamento es un instrumento normativo y podrá ser modificado cuando la asamblea y la junta directiva de la Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro” -ASNCA- lo considere necesario para el desarrollo, necesidades e intereses de la misma.

CAPITULO II

-Condiciones de Admisión-

Artículo 4

En cuanto al proceso de inducción requisito obligatorio para hacer parte de la asociación, la persona deberá asistir y participar activamente en tres reuniones de la misma antes de ser admitido y afiliado a la organización.

Artículo 5

Se denominara socio hábil a la persona que este dispuesto a:

- a. Asistir a las reuniones
- b. Cumplir con las cuotas sostenimiento y/o pagos de la organización
- c. Capacitarse
- d. Participar activamente de las actividades propuestas y programadas por la organización

Parágrafo: Para afiliarse la persona debe vivir mínimo 10 años en la zona, sin embargo la asamblea estudiara el caso de las personas que no lleven ese lapso de tiempo y tomara una decisión frente al mismo **(Remítase -Capítulo III artículo 12 – Estatutos-)**.

Capítulo III

De las obligaciones y responsabilidades

Artículo 6

La Asociación Sueño Nuevo de Cerrito Adentro –ASNCA- se reunirá el día 12 de cada mes a tratar asuntos de carácter interno relevantes para la organización y se concertara una fecha distinta para reuniones que tengan otra finalidad. El orden del día de las reuniones de cada mes estará enfocado en 2 aspectos:

4:00 p.m. – 6:00 p.m. (Asuntos relevantes a discutir dentro de la asociación)

6:00 p.m. en adelante (Pagos)

Artículo 7

En lo referente a la asistencia a las reuniones, los asociados podrán enviar un representante en caso de inasistencia a las mismas; el cual deberá llevar un poder, que lo habilite para tomar decisiones en caso de que sea necesario, esto será valido solo para las reuniones ordinarias.

Artículo 8

Se aceptara representante cuando el asociado le sea imposible asistir por motivos de fuerza mayor, entre los cuales están:

- a. Compromiso laboral
- b. Incapacidad por enfermedad
- c. Calamidad domestica

El asociado deberá presentar por escrito el motivo de su inasistencia a la reunión el mismo día que se reúna la organización.

Artículo 9

En cuanto a lo concerniente con el pago de cuotas establecidas por la organización, si un asociado se retrasa con los mismos deberá manifestar de manera escrita el motivo de su incumplimiento, ya que si no lo hace será acreedor de una multa o amonestación por parte de la asociación.

Parágrafo: En caso en que lo establecido en este capitulo no se cumpla, el asociado deberá pagar una multa por el valor de \$ 10.000 pesos.

CAPITULO IV

-Del funcionamiento-

Artículo 10

En lo referente a la utilización de la cuota de sostenimiento y afiliación, la asociación la destinara únicamente para el pago de:

-Papelería

-Viáticos

-Declaración de la retención de la fuente (Mensual)

-Cambio de la junta directiva ante cámara y comercio (Anual)

CAPITULO V

-Comité de Bienestar-

Artículo 11

El comité de bienestar es un equipo de trabajo que esta organizado para dar respuesta y pronta solución a diferentes problemas que aquejen a los miembros de ASNCA y sus familias. Y tendrá la función de desarrollar estrategias que propendan por el bienestar de los asociados:

- Actividades pro-fondos
- Acompañamiento del asociado y su familia cuando así lo considere necesario la organización ANSCA (Calamidad domestica, enfermedad, etc.)
- Estudiar los casos de los asociados que se encuentran en situaciones difíciles y proponer a la asamblea general una solución que este al alcance de la organización.

Artículo 12

El presente comité estará conformado por dos hombres y dos mujeres, los cuales deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Ser socio hábil
- Mayor de 18 años
- Contar con el tiempo necesario para hacer parte del comité

Artículo 13

Serán beneficiarios de este comité únicamente los asociados y su núcleo familiar (Es decir a aquellas personas que conviven con el asociado y dependen de él o ella)

Parágrafo: Para llevar a cabo sus funciones el comité utilizara como medio toda actividad y servicio que crea oportuno y necesario, y será desarrollado conjuntamente con la asociación ASNCA

CAPITULO VI

-Normas de convivencia-

Artículo 14

Para la sana convivencia entre los miembros de la asociación se llevara a cabo las siguientes disposiciones:

- En las reuniones de la organización los socios deberán guardar respeto a la palabra del otro al momento de participar.
- Quien recurra a agresiones físicas y/o verbales será acreedor de una amonestación dependiendo de la gravedad de los hechos:

- La agresión física ameritara expulsión inmediata
- La agresión verbal ameritara amonestación por escrito (A dos amonestaciones será expulsado el socio agresor)
- Si las agresiones se presentan por fuera de las reuniones de la organización ASNCA, la asociación llamara a descargo a los socios implicados, cuando esta situación se presente entre socios de la misma.

CAPITULO VII

-Disposiciones Generales-

Artículo 15

Cualquier caso no contemplado en el presente Reglamento será resuelto por la Junta Directiva, debiendo dar cuenta a la Asamblea General.

Artículo 16

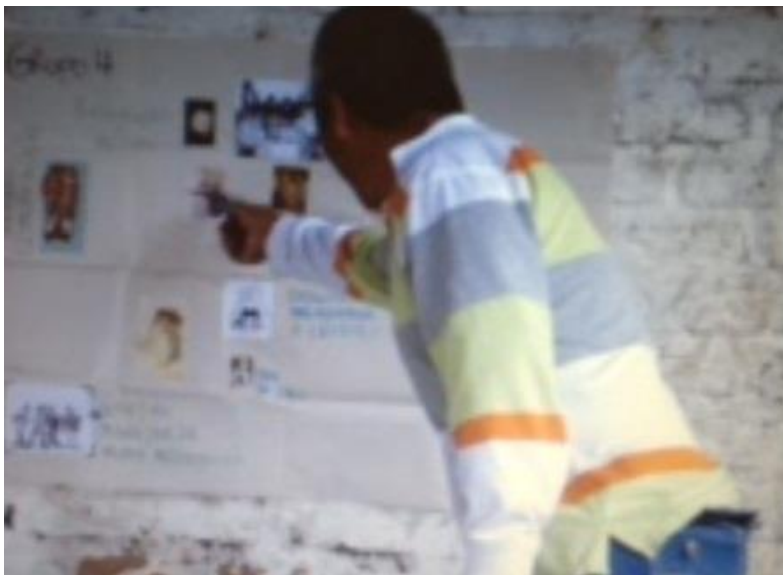
El presente Reglamento será reproducido en número suficiente para su divulgación y entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación, no teniendo efecto retroactivo frente a actos contrarios a él efectuados antes de su vigencia.

Aprobado en el municipio de Cerrito, Corregimiento el Pomo a los doce días del mes de Enero del dos mil diez, por los asociados de la organización ASNCA.

JS4. FOTOS Asociación Sueño Nuevo Cerrito Adentro- ASNCA-

Taller construcción de la historia – Febrero 10 del 2011-





Fotos integrantes ASNCA



