





*Trabajar en red supone llegar a acuerdos comunes y es por eso por lo que se recomienda discutir y dedicar más tiempo en aquellas cosas que unen una red y no sobre las que las desune. También hay casos donde lo que más une es la diversidad, allí, el reto es aún más amplio.*

En el difícil contexto histórico en que nos encontramos, percibido por muchos como una verdadera crisis de civilización, la economía solidaria representa un modo de proyectar procesos transformadores eficaces y profundos, y de motivar la conciencia y la voluntad de muchos sectores que anhelan una vida mejor y una sociedad más humana.

El camino para pensar y construir alternativas a la globalización competitiva capitalista ha de ser el camino "de abajo hacia arriba" y "de lo local a lo global", que parte de la diversidad de las personas, comunidades, pueblos, culturas y naciones, para construir una globalidad enraizada en esta diversidad y en la complementariedad de sus componentes.

Es un camino centrado en lo humano y en lo social; en una democracia cuyos sujetos sean las mismas personas organizadas, conscientes y activas que logran, como sociedad civil, crear una nueva forma de hacer economía y política orientada efectivamente al interés general.

En este contexto, la economía solidaria enfrenta desafíos importantes si quiere representar un proyecto real de transformación de la economía. Por una parte, no debe limitarse a ser una economía local encargada de reparar los efectos perversos de la globalización neoliberal: debe permanecer crítica, por el intermedio de prácticas socioeconómicas concretas, frente a los modos de gestión y de producción del capitalismo.

La semilla del cambio surge desde abajo y desde lo local, y es aquí donde la cooperación deberá actuar como un intermediario que apoye y ponga en contacto a las personas dentro de cada pueblo o país y entre ellos, de manera tal que sean las mismas personas las protagonistas de la búsqueda de alternativas de acuerdo a sus objetivos.



## Actividad 32

Los nuevos retos a abordar desde nuestra organización solidaria. Entre los diferentes participantes definir la manera como la organización abordara los diferentes aspectos:

Aspectos	Propuesta
Competitividad	
Coopetitividad	
Internacionalización	
Innovación- Investigación y desarrollo	
TIC's	
Articulación a redes	

## Datos Personales

Nombre

Dirección

Departamento

Ciudad

Teléfono residencia

Celular







## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Luis Eduardo Otero Coronado  
Director Nacional

Rafael González Gordillo  
Subdirector Nacional

José Oscar Ibáñez Daza  
Director de Investigación y Planeación

Juan Pablo Alzate Meza  
Director de Desarrollo de las Organizaciones Solidarias

Marisol Viveros Zambrano  
Coordinadora de Investigaciones y Educación

Miguel Ernesto Tirado Castillo  
Coordinador de Planeación y Estadística

José Efraín Cuy Esteban  
Profesional Especializado

## INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

### Consejo Superior

Luis Alfonso Quintero Arbeláez  
Presidente

Ricardo Sierra Cano  
Vicepresidente

Gustavo León Castillo Sierra

Fernando Osorio Mora

Emilio Alberto Estrada Isaza

Jorge Iván Sierra Builes

Elceario Rojas Castaño

Félix Mejía Aranzazu

Álvaro González Vélez  
Secretario General

John Romeiro Serna Peláez  
Rector

### Consejo Directivo

Luis Alfonso Quintero Arbeláez  
Presidente

Carlos Mario Gallo Martínez  
Representante de los Docentes

Juan Carlos Vélez Madrid  
Representante de los Egresados

Omar Andrés Bermúdez Mazo  
Representante de los Estudiantes

Álvaro González Vélez  
Secretario General

John Romeiro Serna Peláez  
Rector

### Dirección Investigativa y Editorial

Hernando Granados Cortés  
Director Investigaciones y extensión

Luis Gonzalo Tejada Moreno  
Subdirector Investigaciones y extensión

Claudia Enith Aguilar Herrera  
Investigadora

Adriana Arenas Soto  
Comunicadora

Profesionales Especializados  
Desarrollo de Contenidos  
Francisco Javier Gallego Restrepo  
Oswaldo Salgado Cañaverall  
Beatriz Elena Cardona Guarín

Comunicador Gráfico  
Aristides Franco Calle  
aristides.franco@esumer.edu.co

*Trabajar en red tiene muchos beneficios, pero al mismo tiempo trae algunas dificultades; empecemos por las buenas noticias.*

### Algunas ventajas del trabajo en red

Construir conocimiento colectivamente. Las mejores soluciones son aquellas que salen de un proceso de creación colectiva, porque consideran mayor cantidad de puntos de vista y, por tanto, tienden a ser más completas.

Construir proyectos cada vez más complementarios a partir de la especialización de diferentes organizaciones.

Participar y respaldar financiaciones en red (requisito de muchos proyectos de cooperación y optimización de recursos).

Hacer sinergias y focalizar esfuerzos en grupos comunes de beneficiarios. Aquí el todo es más que la suma de las partes de lo componen.

Tomar decisiones en red que beneficien a un sector de la sociedad (búsqueda de impacto social).

Mejorar la gestión interna de las organizaciones de la red. Las necesidades de las organizaciones pueden ser muchas, pero muchas veces también son las mismas.

Ejercer control social interinstitucional.

Evaluación conjunta del impacto social desarrollado.

Lograr legitimidad en el sector de acción. Ya no se observa a las instituciones como un conjunto de iniciativas que pueden ser ignoradas, sino que cada una se vuelve un actor indispensable enmarcado en un todo.

Lograr incidencia en políticas públicas en un sector de intervención.

Intercambiar buenas prácticas y aprender de los errores de otros.

Promoción de campañas masivas en la sociedad civil.

Crear políticas conjuntas para presentación y financiación de proyectos.

Contar con información de última mano sobre temas de interés de su organización

**Diseño, diagramación e impresión**  
cooimpresos@cooimpresos.com

**Ilustraciones**  
Fotolia

**Este documento es de circulación gratuita**

La publicación de la totalidad del material es propiedad de **Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias**, la reproducción parcial o total de ésta debe tener autorización de la entidad.

Junio de 2013  
Medellín - Colombia



## Redes, Integración y Crecimiento Económico

Según DANSOCIAL, en su publicación "Cartilla sobre asociaciones, Corporaciones, fundaciones y redes de voluntariado" 2007, plantea que la búsqueda de la integración en diferentes niveles se basa en la premisa popular que afirma que "la unión hace la fuerza". La búsqueda por el mejoramiento de condiciones sociopolíticas y económicas de la población es la razón convergente suficientemente importante para que la unión sea una necesidad.

Debe reconocerse una amplia gama de formas de integración entre organizaciones, que van desde la formalización legal (agremiación) hasta procesos de convergencia natural que responden a las dinámicas de encuentro propias de las actividades de cada institución (redes o alianzas).

Las redes son espacios en los que las organizaciones intercambian información, comparten experiencias, establecen intereses y necesidades comunes allí donde interactúan sujetos, sean institucionales o individuales.

### Las redes cuentan con las siguientes características comunes

- **Pluralidad:** estar abierta, con libre acceso y retiro.
- **Claridad** en los principios.
- **Tolerancia y aceptación** de las diferencias.
- **Flexibilidad:** romper paradigmas, apertura a lo nuevo, coordinación democrática.
- **Concertación y diálogo.**
- **Apertura** u oxigenación permanente.
- **Horizontalidad (liderazgo compartido):** todos son líderes en su especialidad.
- **Comunicación:** canales definidos, lenguaje común.
- **Confianza** como una resultante del respeto mutuo, exige honestidad y transparencia, sentido del nosotros.
- **Unidad de acción,** mediante proyectos comunes, donde cada actor tiene claras sus funciones y trabaja en equipo.
- **Aprendizaje permanente:** formación.
- **Evaluación:** compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo en todos los actos.

# Contenido

Hacia un Sistema Social Solidario .....	8
<b>Primera parte: Lectura del contexto político, económico, sociocultural y ambiental</b> .....	<b>11</b>
<b>UNIDAD UNO:</b> Dimensiones política, económica, sociocultural y ambiental .....	12
<b>UNIDAD DOS:</b> Relaciones holísticas (integrales) de las dimensiones política, económica, sociocultural y ambiental para la lectura del contexto .....	14
<b>Segunda parte: Planteamiento de la Escuela de Pensamiento Solidario</b> .....	<b>17</b>
<b>UNIDAD TRES:</b> Relación de los fundamentos de la Escuela de pensamiento Solidario con la realidad (Factores de cambio) .....	17
<b>UNIDAD CUATRO:</b> Interpretación holística (integral) de los fundamentos de la Escuela de Pensamiento Solidario .....	22
El Desarrollo Sostenible y Sustentable .....	24
<b>Tercera parte: Plan de Desarrollo (PESEM, Plan Prospectivo y Estratégico)</b> .....	<b>26</b>
<b>UNIDAD CINCO:</b> Fundamentos de la teoría de estudios de futuro .....	26
<b>UNIDAD SEIS:</b> PESEM, El Plan Prospectivo y Estratégico de la Organización .....	29
Etapas del modelo prospectivo .....	29
Estrategia .....	31
Sistemas y métodos de gestión .....	35
Buen Gobierno .....	37
Sistema de Gestión de la Calidad .....	38
Control Social .....	39
El concepto de organización .....	40
Calidad de vida .....	42
El concepto de construir futuros y planear .....	43
<b>UNIDAD SIETE:</b> Aspectos prácticos de la gestión organizacional de una organización solidaria .....	46

El concepto de organización .....	46
Cultura organizacional .....	49
El concepto de Dirección .....	49
Gestión del talento humano .....	49
Los grupos de trabajo .....	50
Liderazgo .....	51
Comunicación y manejo de conflictos en la organización .....	51
Comunicación y redes de comunicación .....	51
Redes de comunicación .....	51
El concepto de Control .....	54
<b>UNIDAD OCHO:</b> El rol de los actores y grupos de interés para el logro del plan de desarrollo organizacional .....	56
Tipos de actores .....	56
Relaciones entre actores .....	57
Gestión democrática .....	58
Factor comunidad .....	60
<b>UNIDAD NUEVE:</b> La organización social como un sistema abierto .....	61
Identidad solidaria .....	63
Identidad propia .....	64
<b>UNIDAD DIEZ:</b> La participación como mecanismo de empoderamiento .....	66
Grupos de Interés de la Organización Solidaria .....	67
<b>UNIDAD ONCE:</b> La participación como elemento de gestión para la construcción social .....	69
Innovación social .....	71
El mercadeo social .....	72
Gestión del desarrollo: local, humano integral y territorial .....	73
Desafíos globales como mega tendencias .....	75
<b>Cuarta parte: La movilización social .....</b>	<b>77</b>
<b>UNIDAD DOCE:</b> La Movilidad organizacional .....	77
Competitividad y Coopetitividad .....	78
Internacionalización .....	78
Innovación tecnología - producto y proceso investigación y desarrollo .....	80
Tecnología .....	81
Investigación y Desarrollo .....	81
Innovación tecnología - producto y proceso investigación y desarrollo .....	83
Redes, Integración y Crecimiento Económico .....	84

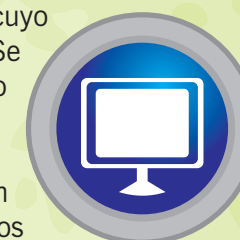
De acuerdo a la Gestión de la Actividad Innovadora (Manual de Bogotá – Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones y Mónica Salazar) presentamos las siguientes definiciones:

### *Innovación Tecnológica en Productos y Procesos*

Un producto tecnológicamente nuevo es aquel cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores. Tales innovaciones pueden incluir tecnologías radicalmente nuevas; pueden basarse en combinar tecnologías existentes dándoles nuevos usos, o bien, pueden derivar del uso de un conocimiento nuevo.



Un producto tecnológicamente mejorado es un producto existente cuyo desempeño ha sido mejorado o perfeccionado en gran medida. Se puede mejorar un producto mediante el uso de componentes o materiales de mayor rendimiento.



Se entiende por innovación en tecnología de procesos la adopción de métodos de producción nuevos o mejorados en gran medida. Estos métodos pueden implicar cambios en equipos u organización de la producción, o una combinación de ambos



### *Innovación Organizacional*

Son cambios en formas de organización y gestión de la organización; cambios en la estructura y administración del proceso productivo; incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas.

### *Innovación en comercialización*

Se trata de la comercialización de nuevos productos. Nuevos métodos de entrega de productos o de cambios en el empaque y embalaje.



## Definiciones Conceptuales

De acuerdo a la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), se define **investigación como la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión del ámbito científico o tecnológico.**

A su vez, se entiende como desarrollo, la aplicación de los resultados de la investigación, o de cualquier otro tipo de conocimiento científico, para la

fabricación de nuevos materiales, productos, diseño de nuevos procesos, sistemas de producción o de prestación de servicios, como también la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas pre-existentes. Esta actividad incluye la materialización de los resultados de la innovación.



Para innovación se utiliza la definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo (1996). Según ésta, innovación consiste en la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo – innovación radical – o significativamente mejorado – innovación incremental – en la empresa. La última versión del Manual de Oslo (2005) incluye en la definición de innovación, la implementación de cambios organizativos en la empresa.

Atendiendo al origen de la innovación, ésta puede proceder de la experiencia, de la investigación y desarrollo (I+D), ya sea ésta propia o contratada o de la difusión de

conocimiento en los mercados mediante la incorporación o la imitación.

El desarrollo de la investigación básica es llevado a cabo generalmente por universidades y centros e institutos tecnológicos, mientras que las empresas, especialmente las más pequeñas, se centran en su aplicación y puesta en marcha. Por este motivo, la colaboración entre ellos tiene gran importancia.

El tipo de innovación que se realiza en las empresas tiene importantes consecuencias en su desarrollo a futuro. Mientras que la innovación nueva o radical permite alcanzar y sostener una posición de liderazgo, aunque acarrea unos mayores costos e incertidumbre sobre su éxito, la innovación mediante imitación permite mejorar la posición relativa de la empresa sin incurrir en excesivos riesgos y costos.

Las empresas de menor dimensión, al disponer en general de menos recursos y carecer en muchos casos de un departamento especializado en investigación y desarrollo (I+D), se encuentran con más dificultades para realizar innovaciones radicales de forma continua que las empresas de mayor tamaño y recursos, aunque dependiendo del sector existen ciertas excepciones. Por supuesto, el ámbito de actuación de una empresa puede diferir mucho de una a otra y puede, por tanto, propiciar distintas necesidades de innovación.

De acuerdo a la Gestión de la Actividad Innovadora (Manual de Bogotá – Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones y Mónica Salazar) presentamos las siguientes definiciones.

La **Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias** es la entidad del Estado, adscrita al Ministerio del Trabajo, que tiene la tarea del fomento y fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado).

Este curso es una herramienta didáctica para la educación solidaria que promueve la **Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias** adscrita al Ministerio del trabajo.

Su propósito es acompañarnos en un proceso de comprensión de la cultura solidaria y de la economía solidaria, específicamente en lo relacionado con el desarrollo organizacional y ayudarnos a entender cómo se gestiona y administra esa organización que hemos creado.

El curso está dividido en tres partes: Desarrollo organizacional y social, importancia de la participación en la gestión del desarrollo organizacional y la importancia de la movilización y la participación de los actores en la construcción colectiva de futuro.

Cada Unidad de Aprendizaje valora nuestros propios criterios y los toma como base para que construyamos conceptos grupales con los compañeros. Tiene en cuenta nuestras experiencias, ideas, propuestas, dificultades y necesidades. Por ello, a través de diferentes actividades, nos propone convertirlas en aportes para el logro de nuestros objetivos comunes.



Presentación



# Hacia un Sistema Social Solidario

El pensamiento y doctrina de la economía solidaria está en un medio concreto, en medio de un mundo del trabajo que ha cambiado, el proceso de organización comunitaria está basado en nuevas dinámicas marcadas por el juego del libre mercado.

Los significados de solidaridad se aplican en el campo del desarrollo comunitario, la sociedad, las leyes, los estados, las empresas, las organizaciones sociales y no exclusivamente en el campo de la empresa cooperativa u organización solidaria.

Ante la deshumanización que deja el modelo de desarrollo social concentrador de riqueza en el que vivimos se hace urgente contraponer la solidaridad.

El sueño que se tiene es pasar de la economía solidaria al sistema social solidario. Basado en los postulados de Charles de Guide en su obra sobre la República Cooperativa.

En los territorios es interactuando con los planes de desarrollo, no basta con una **Cultura E** hay que pasar a una **Cultura S**, solidaria, asociativa, influyente y participativa que contribuya a construir un sistema social solidario.



Una cultura relacionada con la gente, conocedora de su realidad y consciente de sus necesidades. La mayoría de la población genera sus ingresos a partir de la economía popular, allí la economía solidaria debe crear redes que fortalezcan las oportunidades para avanzar en la construcción del Sistema Social Solidario.

## Tecnología

En el modelo agrario, la explotación de la tierra era la manera de generar riqueza. En el modelo industrial, las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas productivos, posibilitaron la fabricación masiva de productos de consumo.

Resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes. Permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. Así que las empresas invierten en ellas.

Por supuesto, como con cualquier tecnología, se debe tener presente que las TIC son sólo instrumentos (eso sí, potentes y flexibles) para la gestión de las empresas. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa.



No se puede entender una organización que no se ha insertado en la era de los cambios tecnológicos de la información, porque es una organización que no se adapta a los cambios, que no aprovecha los beneficios de la utilización de la tecnología.

Es importante también que se tomen en cuenta que las tecnologías de información no solo se refieren a una computadora y un software que maneje la información de la empresa. Se debe tener en cuenta la seguridad de la empresa y tener planes de contingencia en casos de desastres físicos o robos. En este caso la utilización de cámaras de vigilancia IP, UPS en caso de fallo de energía o luz eléctrica son necesarios y por supuesto, es necesario contar con impresora idónea, para poder ofrecer facturas e información de manera veloz y sin complicaciones.

## Investigación y Desarrollo

Fenómenos como la globalización económica y el desarrollo de las TICs hacen complejas las relaciones internacionales que invierten en nuevos desarrollos para atender las exigencias de los clientes en cuanto a la prestación de servicios y la entrega de nuevos productos.

Los avances tecnológicos son fruto de un esfuerzo de la capacidad humana para investigar y desarrollar nuevas estrategias y productos (I+D). Hoy en día, la tendencia es agregarle al término de I+D el concepto de "Innovación" para conformar lo que ahora se acepta como (I+D+I). Este concepto sigue siendo un interesante tema de discusión por el impacto que tenga en la sostenibilidad de la Empresa.

## Innovación tecnología - producto y proceso investigación y desarrollo<sup>8</sup>

Podemos considerar que el modelo solidario desde la perspectiva teórica, es una innovación ya que plantea un nuevo arreglo organizacional; una manera diferente de administrar el poder; de organizar el talento humano y en donde se coloca al ser humano como el centro de la organización; en donde se pregona y propicia una gestión democrática y participativa.

La puesta en acción de estos elementos al interior de la organización es lo que se conoce como innovación. La innovación consiste en conocer y asumir las nuevas necesidades de los asociados, logrando adecuar la organización a estos requerimientos.

La innovación en las organizaciones del sector de la economía solidaria es la combinación de la organización administrativa en el nivel de la empresa con la organización social que supone un fuerte componente de solidaridad. Esta innovación permite entender el porqué y el cómo de la acción colectiva.

De igual manera, la existencia de una ventaja competitiva sustentada en el paradigma cooperativo, puede fortalecer la conclusión que se viene planteando en cuanto a que, efectivamente, el modelo solidario es un excelente ejemplo de una organización que propicia la generación de nuevas ideas y su concreción en innovaciones exitosas.



8 Ricardo Dávila Ladrón De Guevara. Innovación y éxito en La gerencia cooperativa Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales Unidad de Estudios Solidarios – UNES. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Sf.

Para lograr tal propósito se debe implementar un proceso de formación y organización con las siguientes estrategias:

Activar la identidad.

Sentar las bases de un proceso nacional de la economía solidaria con sentido de país, para identificarse como actor de la economía colombiana.

Retomar la cultura en el territorio.

Priorizar la relación entre el ser humano y la naturaleza y la organización comunitaria en las decisiones políticas.

Generar en la mente colectiva la pregunta por una sociedad solidaria donde la economía es solo un componente.

Direccionar la política de la economía solidaria hacia una política de la sociedad solidaria. Para ello se requiere que el sector solidario se involucre en el concepto del poder desde la participación y la democracia para afianzar los procesos organizativos y constituir un Sistema Social Solidario.

Hacer redes de colaboración para que sea visible el proyecto solidario.

La movilización como acción para la identidad regional y nacional.

Reconocerse en la relación región- nación para la construcción de un movimiento solidario que participe en el proceso de creación de nuevas fuerzas como las que surgen en el desarrollo global.

Generar procesos de auto reconocimiento como sector solidario, para que sea el principio de reconocer a los demás sectores público y privado.

Defender el proceso cultural regional, en medio de procesos globales en la economía, la política y la cultura.



Establecer acuerdos en las organizaciones solidarias para la participación en políticas públicas, como parte del principio en la construcción de sujeto político, en una perspectiva de auto diagnóstico.

El sector solidario debe reconocerse como sujeto político, con procesos de formación de liderazgos que eleven la condición de receptor a ser prepositivo en cuanto a los aspectos que lo afectan, donde las organizaciones y las personas tienen un rol esencial para cambiar la condición de ser objeto a ser sujeto.

Impulsar el liderazgo para generar la capacidad de reproducirse a través de los procesos de participación, con procesos y metodologías de formación a líderes que sean a la vez transmisores de conocimiento significativo. Todo con un enfoque desde la práctica para que el imaginario solidario vuelva a florecer en el inconsciente colectivo y sea la guía de sus destinos.

Adoptar el enfoque del buen desarrollo que incluye el desarrollo humano, mediante nuevos factores económicos que emergen en categorías, donde la comunidad y el trabajo deben estar presentes en este nuevo escenario, en combinación analítica con otras categorías económicas: capital, estado, tecnología y medios materiales para la producción; configurando así una economía pluralista.

Adoptar el concepto de desarrollo a escala humana para dirigir el desarrollo hacia los sujetos y no a los objetos, diferenciando el enfoque de las necesidades y satisfacciones.

Involucrar en la economía solidaria el concepto de desarrollo local integral para que juegue un papel central la creación de valor endógeno que retroalimente las economías locales y regionales, con participación real y continua orientada a la cualificación de indicadores de desarrollo e impacto social.



**Avanzamos con una perspectiva sistémica, participando en una Escuela de Pensamiento Solidario, como una iniciativa ciudadana, que nos permita construir colectivamente el PESEM; los planes prospectivos y estratégicos y con una mirada de emprendimiento y empresarialidad solidaria que nos permita aplicar estos conceptos en la elaboración del plan de desarrollo de nuestra organización.**

Para crear una dinámica que permita alcanzar el desarrollo sostenido del sector de la economía solidaria es necesario involucrar los conceptos y metodologías que permitan alcanzar una productividad y competitividad de nivel. Para ello, a continuación se enuncian algunos temas que deben ser tenidos en cuenta en la formulación de estrategias de desarrollo del sector y vista desde la óptica de la firma de tratados de libre comercio. Estos temas son:

Crear una red de crédito y microcrédito, con metodologías de colocación soportadas con modelos administrativos y metas propias de cada sector.

Realizar un inventario de la manera en que se dibuja detalladamente el sector de la Economía Solidaria por sectores y zonas geográficas y sobre estos datos realizar una planeación sectorial.

Crear metodologías de calidad propias del sector.

Diseñar marquilla con un logo que identifique al producto o el bien como "Elaborado por una entidad del sector solidario", que además de ser un producto o un servicio con calidad, preserve el medio ambiente

Promover la certificación de idoneidad en el ejercicio de las entidades de la economía solidaria.

Realizar eventos de promoción y acercamiento con entidades del mismo género en el exterior.

Promover el desarrollo de tecnologías propias y luego estructurar metodologías para socializarlas.

Realizar ferias y exposiciones Internacionales y nacionales por sector.

Crear campañas publicitarias y educativas, de medios y al interior del sector promoviendo la solidaridad.

Establecer espacios y metodologías para construir redes y alianzas entre diversos sectores de la economía solidaria.

Crear campañas de educación a los líderes cooperativos en temas como solidaridad, ingeniería de procesos, calidad, el TLC, etc.

Promover Mesas de Negocios.

Incorporación de tecnología informática, equipos y comunicaciones.

Crear canales de distribución mediante las entidades de la economía solidaria.

Impulsar el desarrollo de investigaciones conducentes a mejorar la productividad y competitividad de las entidades de la economía solidaria.

## Competitividad y Coopetitividad

Las organizaciones con éxito no son aquellas integradas verticalmente sino las que forman parte de una extensa red de alianzas, asociaciones, e integraciones con otras organizaciones especializadas en su área funcional y relacional. En tal sentido, las organizaciones sociales no escapan de estas exigencias y desafíos, donde la complejidad y la coopetitividad (competitividad unida a la cooperación), serán el enfoque estratégico que tendrán que seguir para poder sobrevivir, permanecer y adaptarse a los continuos cambios.

En el sector solidario surge con fuerza un nuevo término y por consiguiente su práctica. Se trata del concepto de **“coopetitividad”**. Esta es una palabra compuesta por los términos: Competitividad y Cooperación. Por lo tanto, ser coopetitivo significa ser más competitivos o mejorar nuestras competencias a través de la cooperación.

Los procesos de cambio hacia una sociedad más justa y sustentable sólo son posibles si existe un esfuerzo mancomunado de múltiples actores que trabajan de manera concertada en la búsqueda de su propio bien y del bien colectivo.

### Internacionalización<sup>7</sup>

Pese a que el sector solidario se encuentra ubicado en casi toda la geografía nacional, y que tiene un número importante de personas vinculadas y la posibilidad legal de realizar casi todas las actividades económicas, se puede decir, en general, que este se ha mantenido en un plano subordinado frente a las grandes tendencias de la economía nacional.

No obstante, el sector de la economía solidaria representa un potencial importante, con el cual se pueden realizar proyectos locales, sociales y económicos que, al ser articulados entre sí, generen desarrollo que no sea visto como parte del PIB por habitante, sino como la participación real de la población en los resultados de la producción. El sector solidario debe reconocer en la solidaridad la ventaja que posee, independiente de si la economía está abierta a los mercados internacionales o no. Es la solidaridad en la práctica la que hace que el sector solidario se constituya en una verdadera alternativa económica y social.

<sup>7</sup> Néstor Alfonso Rodríguez Espinosa Internacionalización de la economía y el sector solidario. Ponencia presentada en la I Semana Internacional de la Economía Social y Solidaria en la Pontificia Universidad Javeriana

## Primera parte: Lectura del contexto político, económico, sociocultural y ambiental

La solidaridad nos enseña a actuar, individual y colectivamente, de manera consciente, pacífica y acertada en las relaciones con nosotros mismos, con otros seres humanos y con la naturaleza.

**E**lla nos enseña a afrontar de manera integral y solidaria las situaciones de desigualdad, discriminación, desequilibrio, y reflexionar, construir, reconstruir, transformar el entorno para fortalecer las relaciones humanas, respetar y preservar el medio natural, a mejorar la calidad de vida de cada uno y de todos los seres humanos.

Vivir solidariamente implica afrontar las diferencias, gestionar las contradicciones con una visión de la sociedad que le da más importancia a las necesidades colectivas, comprende de manera integral los procesos políticos, económicos, culturales y ambientales. La visión solidaria unifica e integral.

Una actitud social solidaria propicia el encuentro, el conocimiento, la apertura hacia otras maneras de ver las cosas, es decir, se orienta hacia la construcción de una cultura y de un sistema social que genere bienestar para toda la especie humana.

# Dimensiones política, económica, sociocultural y ambiental

La vivencia humana es una vivencia colectiva que afecta a cada persona. La manera como vive cada persona afecta a cada uno de los colectivos a los que pertenece. Vivimos en grupos y en territorios que nos transforman y vamos transformando. Amamos, nos relacionamos, trabajamos, descansamos, sufrimos y disfrutamos. Es decir somos seres sociales e históricos.

Vivir en comunidad define procesos socioculturales, políticos, económicos y ambientales. Organizarnos en sociedades ha implicado que en cada época y en cada lugar decidamos quién, cómo y cuándo se ejerce el poder, se genera, gestiona y se distribuye la riqueza; define igualmente como se realizan actividades productivas, y como se establecen relaciones con otros y con la naturaleza.

En las relaciones sociales, políticas, económicas y ambientales nos reconocemos y reconocemos a los demás. En ellas nos identificamos con algunos y formamos grupos según el lugar donde vivamos, las relaciones comunitarias que tengamos, la forma en que vemos el mundo, en el que actuamos y soñamos. Vivimos la vida en escenarios espaciales, físicos en escenarios de relaciones de agrupaciones y colectivos.



# La movilidad organizacional

La movilidad se centra en las siguientes acciones:

Articulación a redes

Desarrollo de convenios

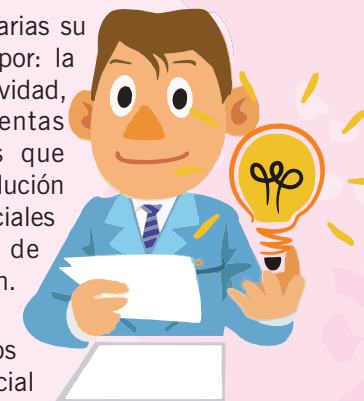
Alianzas estratégicas

Definición de propósitos del desarrollo organizacional

Buenas prácticas en los procesos de aprendizaje

Abordaje de problemas estructurales de la sociedad

Para las organizaciones solidarias su desarrollo está determinado por: la puesta en marcha de la creatividad, los recursos, las herramientas tecnológicas e innovadoras que signifiquen un aporte a la solución de problemas y desafíos sociales relacionados con formas de cooperación y de comunicación.



Ellas deben ser como centros fundadores de un sistema social solidario y una política pública que interprete las necesidades de fomento de la economía solidaria.

## Actividad 30

En grupo, realicemos una lluvia de ideas sobre el desarrollo de emprendimientos solidarios que puedan implementar soluciones innovadoras que respondan a las siguientes problemáticas sociales:

Problemática	Emprendimiento
Educación solidaria para el voluntariado	
Participación comunitaria	
Generación de ingresos	
Juventud en riesgo	

## Actividad 31

Diseñemos un modelo de gestión de la movilidad organizacional que contemple: articulación a redes, desarrollo de convenios, alianzas estratégicas, definición de propósitos del desarrollo organizacional, buenas prácticas en los procesos de aprendizaje, todo ello dirigido a un proyecto comunitario de autoconstrucción de vivienda.



La solución a los desafíos planteados por el Proyecto Milenio, los cuales son verdaderos retos de futuro para la humanidad, y para los países de América Latina en particular, deben ser abordados de manera conjunta por los actores de la sociedad.

Las organizaciones solidarias juegan un papel importante en la solución de dichos conflictos como un actor generador de crecimiento económico y de bienestar. La posibilidad que tienen las organizaciones solidarias de generar riqueza e inclusión social; de propiciar cambios culturales e incidir en la conducta de la sociedad, debe ser aprovechada buscando un mundo en el cual el beneficio económico se distribuya de manera más equitativa y permita el bienestar de la mayor parte de los seres humanos.



La eliminación de todo tipo de discriminación; la equiparación de las oportunidades para las personas menos favorecidas; las buenas prácticas de gobierno y la transparencia en la acción de las organizaciones, son en gran parte, las responsabilidades de las organizaciones y por ende, sus dirigentes, sus integrantes en general, no podemos seguir eludiendo la responsabilidad en la construcción del futuro.

## Actividad 30

En discusión grupal mirar cada uno de los aspectos constitutivos del mercadeo social, necesarios para el plan de mercadeo, que se muestran a continuación:

Razón de ser del mercadeo social de la organización.	
Principales tendencias que afectan el mercadeo social nuestro.	
¿Qué enfoques de desarrollo se tendrán en cuenta en el mercadeo social?	
¿Qué acciones se deben emprender para el logro de los objetivos?	
¿Qué actores son críticos para su desarrollo y cómo abordarlos?	

## Actividad 1

Nuestras problemáticas son importantes

En pequeños grupos vamos a preguntarnos, mediante conversaciones con personas del barrio, vereda, corregimiento, comunidad o municipio, sobre situaciones problemáticas de tipo sociocultural, económico, político y ambiental que nos aquejan.

¿En el barrio, vereda, corregimiento, comunidad o municipio se presentan situaciones problemáticas en estos temas?

Sociales	Económicas	Políticas	Ambientales y Ecológicas
Convivencia	Empleo para los diferentes sectores de la población	Entidades del Estado	Convivencia con otros seres vivos
Salud	Producción de la riqueza	Partidos políticos	Contaminación visual
Educación	Capacidad de obtener bienes y servicios básicos	Participación en las decisiones que afectan a todos	Contaminación auditiva
Comunicación y encuentro	Prosperidad	Representación en organismos públicos	Contaminación atmosférica
Deporte	Desarrollo	Planes de desarrollo	Fuentes de agua, bosques, zonas de reserva natural
Recreación	Ocupación productiva	Acciones Comunales	Respeto y preservación de la biodiversidad animal
Servicios públicos	Subsistencia	Organizaciones comunitarias	Respeto y preservación de la biodiversidad vegetal
Transporte	Ingresos por familia	Programas para víctimas del conflicto armado, adultos mayores, infancia, adolescencia	Uso de la energía
Seguridad	Distribución de la riqueza	Movimientos políticos	Territorio



En la cartilla anterior aprendimos a hacer lectura del contexto, determinando las situaciones problemáticas del barrio o vereda donde vivimos, sus causas y posibles soluciones.

## Relaciones holísticas (integrales) de las dimensiones política, económica, sociocultural y ambiental para la lectura del contexto

Formamos parte de una familia, un barrio, una vereda, un corregimiento, una comunidad, un municipio. También formamos parte de un país, del planeta tierra y de la especie humana. Vivimos la vida en un entorno y en un contexto social particular que tiene dimensiones política, económica, sociocultural y ambiental.

En cada contexto y en cada entorno, encontramos actitudes, creencias, imaginarios, prácticas y conocimientos relacionados con una determinada situación; tenemos visiones compartidas y diferentes que facilitan, problematizan o de alguna manera obstaculizan esa situación. Por lo tanto, en cada entorno, en cada contexto se presentan tensiones y situaciones problemáticas que son importantes abordar de una manera que nos permita mejorar como personas, mejorar las relaciones y mejorar el entorno, es decir, superar esas situaciones de una forma que signifique vivir mejor.

Los cambios sociales no dependen solo de cambios individuales, las estructuras y los contextos deben ser estudiados. Se deben promover cambios en ellos si se quiere que los individuos desarrollen todas sus competencias.

## Desafíos globales como mega tendencias<sup>6</sup>

La Organización de las Naciones Unidas –ONU- creó en 1973 la Universidad de las Naciones Unidas –UNU- (United Nations University, 2006), dedicada a la generación y transferencia de conocimiento, y al fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales, que buscan fomentar los propósitos y principios de las Naciones Unidas.



Hoy en día, las organizaciones solidarias no son entes que viven aislados de su entorno. Por el contrario, se deben a su entorno, a su comunidad, a su territorio. Lo que suceda en este los afecta directa e indirectamente.

Pero, no solamente las organizaciones deben ser conscientes de las necesidades y procesos que ocurren en sus comunidades, sino que también deben saber hacia dónde va el territorio, hacia dónde va el mundo.

Por esto, es necesario conocer las tendencias globales ya que estas determinan en gran parte el futuro de las organizaciones solidarias.

En 1996 se crea el Proyecto Milenio a través del Consejo Americano de la ONU, para colaborar en la Organización de investigaciones de futuro y actualizar y mejorar el pensamiento global sobre el futuro.

El proyecto, hoy en día, alcanza sus objetivos conectando individuos e instituciones alrededor del mundo (The Millennium Project, 2006). Sus miembros lo definen como un grupo mundial de pensamiento, dedicado a explorar el futuro global -reuniendo información de expertos y del conocimiento individual de todos los sectores sociales, para entender el cambio global- y para identificar acciones para alcanzar el mejor futuro posible de la humanidad como un todo.

En él participan más de 2.000 futuristas, académicos, ejecutivos, planificadores de negocios y políticos de más de 50 países. El Proyecto Milenio ha definido quince desafíos globales o transnacionales que demandan soluciones basadas en acciones colaborativas de los gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y personas en general.



The Millennium Project



En este sentido, nos plantea el profesor, en su discusión, producto de un proceso de investigación científica, que se requiere de un concepto de desarrollo basado en una visión nueva de su significado, explicitando que requerimos un *buen desarrollo* que incluya al desarrollo humano, que favorezca nuevos factores económicos que emergen en categorías. Es allí, en este nuevo escenario, y en combinación analítica con otras categorías económicas como: capital, estado, tecnología y medios materiales para la producción; en donde la comunidad y el trabajo deben estar presentes, para configurar así una economía pluralista<sup>4</sup>, en donde la economía solidaria ocupa un lugar.

Desde la perspectiva de un nuevo tejido del desarrollo y frente a la crisis de civilización la formulación de una teoría del desarrollo considera los componentes ecológicos y humanos “que entienda la ecología, el medio ambiente, la integración social y el crecimiento humano, como elementos constitutivos centrales del desarrollo económico”.



Así, al hablar de desarrollo, involucra al ser humano y a lo social en su globalidad incorporando las dimensiones económicas, sociales, políticas y culturales en una visión de conjunto.

De esta manera, se puede comenzar a reconocer y asumir una concepción del desarrollo en donde el ser humano como sujeto, actor y fin de la economía<sup>5</sup>, puede tener un campo de acción en el ámbito del desarrollo local; que juegue un papel central en la creación de valor endógeno y retroalimente las economías locales y regionales.

Las organizaciones solidarias valoran, analizan y tienen posición sobre el desarrollo. Este no debe ser solo aquel concepto sobre el cual se ha levantado la sociedad moderna actual que lo relaciona con el crecimiento económico, sino que debe voltear la mirada sobre los efectos del desarrollo integral en el ámbito local donde las organizaciones solidarias contribuyen de forma permanente en la creación de valor.

4 Arboleda Alvarez, Olga y Luz Dolly Lopera Garcia. “Racionalidad de Practicas de Economía Solidaria en Medellín en las últimas tres décadas del siglo XX”. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín, 2004. Pag 224-225

5 Ley 454 de 1998 “Ley de Economía Solidaria”. Artículo 2°



## Actividad 2

**Consecuencias de las decisiones colectivas: políticas, económicas, socioculturales y ambientales**

Discutamos en grupo las consecuencias que en la vida personal, organizacional y social, tienen las decisiones políticas, económicas, socioculturales y ambientales que se toman en cada entorno en el cual vivimos: Barrio, Vereda, Corregimiento, Municipio, País, Planeta. Escribamos las conclusiones, acuerdos y desacuerdos.

**P**ara una persona, una organización, una vida social guiada por la solidaridad significa desarrollar capacidades, actitudes y prácticas de auto-reconocimiento. Significa asumir la dignidad de ser humanos, de ser autónomos y de reconocer la misma dignidad, autonomía en los otros seres humanos para valorar así las diferencias, la pluralidad y la inclusión. Vivir solidariamente significa entonces organizarse de manera cooperada, aplicar la mirada solidaria a las dimensiones política, económica y ambiental de un entorno.

Un sujeto y una organización social solidaria cuenta con la capacidad de construir relaciones de cuidado consigo mismo, con los demás, de afrontar y resolver sus conflictos de manera pacífica y construir acuerdos; además, es capaz de interrelacionarse, de respetar, interactuar y concebirse como parte integral del ambiente.

Las acciones políticas de una persona, de la organización solidaria demuestran su capacidad para participar de manera consciente, activa, propositiva, responsable y crítica en la toma de decisiones, en la construcción de propuestas colectivas y solidarias que se desarrollen en su barrio, vereda, corregimiento, comunidad o municipio; que tengan impacto nacional e internacional y permitan la construcción del

sentido de lo público, a partir de la negociación de intereses, la producción de consensos y la inclusión de los desacuerdos.

La Política Solidaria contribuye a la consecución de una sociedad democrática y equitativa, a la participación en proyectos colectivos que construyen o reconstruyen una organización social justa e incluyente.

La Economía Solidaria es un sistema que organiza la división social del trabajo como una red de cooperación de los seres humanos entre sí y con la naturaleza para garantizar el desarrollo de la vida en cuanto a condiciones materiales en el presente y el futuro. Como dimensión de un sistema social solidario, la Economía Solidaria conjuga acciones con la Política solidaria para superar la acción automática de atender lo inmediato, asumir el presente como la acción planeada de construir el futuro deseado.

Una relación solidaria con la naturaleza y el medio ambiente implica una cultura ecológica que tiene el propósito general de construir un enfoque comprensivo de los cambios sustanciales en la configuración de las relaciones humanas y de la convivencia entre seres humanos, la paz, el medio ambiente, las generaciones

futuras, el respeto a la autodeterminación de los pueblos y a la autonomía de éstos en el uso de sus recursos. La Cultura Ecológica Solidaria asume el trabajo como relación multidimensional de los seres humanos entre sí y de ellos con la naturaleza.

Una organización solidaria se encuentra entonces en contextos que puede leer con una mirada solidaria, para que el emprendimiento solidario y la Empresarialidad Solidaria sean efectivamente comprensiones y acciones colectivas que busquen y

desarrollen, de una manera alternativa, elementos nuevos que ayudan a la evolución de la comunidad, pensando globalmente y actuando localmente.

La solidaridad busca el desarrollo humano integral y por eso interpreta la realidad basada en la convicción de que todos los seres humanos merecemos disfrutar plenamente de una vida individual de expresión de la dignidad, de la libertad, y una vida colectiva de convivencia pacífica, respetuosa y armoniosa.

### Para reflexionar



Abraham Magendzo define al ciudadano solidario de una manera profundamente humana: "Ser solidarios es sensibilidad, es también recibir, es estar abierto a las críticas y al intercambio cultural, es identificación con diferentes causas que buscan el bien común, es sentirse parte y por tanto, responsable del bienestar de todos. Se trata entonces de darse la oportunidad personal y colectivamente, de vivir la experiencia de la solidaridad. Los diferentes espacios en que interactuamos y las instituciones a las que pertenecemos serán más solidarias si cada uno de nosotros lo es.". Nociones, sentidos y modelos de formación ciudadana en el ámbito de la educación formal, Ponencia, agosto de 2003, página 20

**Visión holística (Integral) social solidaria de contextos y de las dimensiones sociocultural, política, económica y ambiental**

## Actividad 3

Lectura de contexto desde una mirada holística (integral) solidaria.

En grupo hagamos una lectura de contexto con la mirada holística solidaria de la misión de las organizaciones solidarias de las cuales somos integrantes. Observando las acciones que se desarrollan en ella y de una manera alternativa, analicemos los elementos nuevos que ayudan a la evolución de la comunidad, pensando globalmente y actuando localmente.

## Gestión del desarrollo: local, humano integral y territorial

Cada aspecto tomado desde la doctrina es un eslabón de una cadena en la constitución de valor que viene desde lo comunitario y que le da fuerza al concepto de desarrollo. No sólo tomándolo como un aspecto del crecimiento económico, sino, según la teoría del desarrollo dominante, observándolo desde la relación centro periferia. Esta observación implica comprender también los elementos del desarrollo en los territorios en donde actúa la economía solidaria. Es allí en donde se practican formas asociativas de base solidaria puesto que éstos son lo que generan valor hacia la misma localidad y la comunidad.

El conjunto de asociados participantes de la organización solidaria, construyen los aspectos básicos del bienestar y también representan un lugar en el imaginario del mercado. La participación real de la economía solidaria en el desarrollo local depende de las acciones dirigidas a visibilizar los resultados demostrados históricamente en materia de educación, organización social y pertinencia.

Por ello, el desarrollo local en la economía solidaria, deberá contener los aspectos de lo que es un concepto de desarrollo. Al respecto el profesor Luis Razeto nos plantea que "el desarrollo económico no depende solo de la óptica de la organización del mercado y los circuitos de distribución, dependiendo también de la organización de los procesos de producción y de consumo que requieren ser integrados en una teoría general del desarrollo"<sup>3</sup>



3 Razeto Migliaro, Luis. Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo. Medellín. Ecoiberamerica, 2000. pag 9



## Mercadeo Social

Cuando hablamos de organizaciones solidarias, no podemos dejar de lado una serie de conceptos que hoy nos tocan de manera directa. Una de ellos es el mercadeo social.

Entendemos este concepto como una rama del mercadeo que responde a lo que ofrecen los proveedores en términos de productos, servicios y sobre todo de programas que promueven las organizaciones sociales.

A diferencia del mercadeo comercial, este no satisface el deseo de compra, sino que beneficia a personas, grupos, o a la comunidad en general. Así mismo, es una herramienta que permite cambiar imaginarios o comportamientos sobre temas específicos.

Esto implica tener un plan de mercadeo. En este caso, al igual que las empresas comerciales, las organizaciones sociales deben emprender acciones estratégicas para dar a conocer sus servicios y programas.

La construcción de un Plan de Mercadeo permitirá determinar cuáles deben ser estas acciones; qué metodología debe ser usada; a quiénes deben ir dirigidas y qué resultados se esperan. Finalmente, este plan será el documento, que a largo plazo, determinará de forma clara, coherente y ordenada, el camino que hará posible la “venta” de un servicio o marca a un grupo de personas o entidades específicas.

El mundo cambia constantemente a unas velocidades vertiginosas, tanto a nivel mundial, local, como regional. Las organizaciones sociales no son ajenas a esta turbulencia. Por eso, a continuación se exponen algunas tendencias que hay que estar observando porque son y van a ser parte de nuestra cotidianidad como organizaciones alternativas. Pero no para mirirlas como espectadores, como si pasaran a nuestro lado, sino como factores o variables que influyen directamente sobre nuestras organizaciones.

## Segunda parte: Planteamiento de la Escuela de pensamiento solidario

Unidad



## Relación de los fundamentos de la escuela de pensamiento solidario con la realidad (Factores de cambio)

Vamos reconociendo los planteamientos de la Escuela de Pensamiento Solidario recreando en cada momento, la doctrina, la historia, los principios, la filosofía y los valores para generar interpretaciones sobre el movimiento solidario como un proceso de transformación continua.

Para esto es necesario reconocer el entorno, buscar las relaciones que se dan holísticamente entre todas las variables y establecer la pertinencia del Sistema Social Solidario como una respuesta a las necesidades que se dan en el mismo.

*Los sistemas sociales son complejos  
y se están cambiando continuamente*

### Cambio Social

Suele ser lento ya que está relacionado con nuestra cultura, con nuestra forma de pensar, sentir y actuar. Lograr un cambio en nuestra conducta y nuestros paradigmas suele ser muy lento, se puede decir que a veces estos cambios requieren entre una o dos generaciones para que ocurra. Por ejemplo: nuestra relación con la naturaleza y nuestros modelos de consumo. Mientras no los cambiemos seguiremos agudizando los problemas en relación con nuestro medio ambiente.

### Cambio Económico

Este tipo de cambio es moderado, nos adaptamos de una forma más o menos rápida, sobre todo en estos tiempos de cambios y crisis continuas.





## Cambio Científico-Tecnológico

Este tipo de cambio es muy acelerado y cambia continuamente a unas velocidades asombrosas y van influyendo de manera directa en nuestras vidas cotidianas y de trabajo, tanto en la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos, como con los demás y con la naturaleza.

Constantemente están apareciendo nuevos descubrimientos científicos que afectan para bien o para mal nuestras vidas. Nuevos conceptos tecnológicos que presentan a su vez grandes desafíos, permiten crear redes de todo tipo para las relaciones entre los seres humanos. Utilizados de manera positiva pueden generar grandes beneficios en todos los órdenes.

*El cambio puede tener como consecuencias la incertidumbre y desinformación.*

Esto implica que en la medida en que se dan los cambios en igual medida aumentan los cambios que se encaran. Cuanto más complejos, más tiempo lleva resolverlos. A más aceleramiento del ritmo del cambio, más se transforman los problemas que se intentan solucionar y menor es la duración de las soluciones que se encuentran.

Daniel Bell, sociólogo norteamericano precisa que estamos viviendo una época de transición entre una sociedad que no acaba de morir y otra que no acaba de nacer.

Es por ello que es urgente reconocer cuáles son esos factores de cambio que están presentes y que afectan positiva o negativamente nuestra propia vida, la vida en comunidad o el sistema social al cual pertenecemos.

“El cambio también trae una serie de consecuencias ya que introduce un mundo de incertidumbres, cuando algo cambia, la información y la certeza que teníamos de algo conocido desaparece. Nos trae desinformación. Estamos entrando en una época en que la única predicción que será verdadera es que las predicciones no serán verdaderas.”

(Charles Handy)



## Innovación Social

El doble carácter de las organizaciones solidarias como organizaciones sociales y económicas, las confronta con nuevas formas de gestión social hacia la comunidad, es decir, hacia la innovación social, lo cual significa consolidar la participación de la propia base social de las organizaciones solidarias y de la comunidad en general.

Con la incorporación de nuevos procesos, procedimientos, metodologías, y modelos para innovar, las organizaciones solidarias aportan al fortalecimiento de la ciudadanía y a la consolidación de la democracia, ya que no puede haber una democracia sin que los ciudadanos participen en los retos que deben enfrentar. Por otro lado, en su expresión más sencilla, la innovación social es hacer cosas nuevas o hacer las mismas cosas, pero bajo el concepto de mejoramiento continuo.

La necesidad de innovar se plantea hoy como una competencia de todo orden, que busca el bienestar y el crecimiento permanente de los seres humanos en la sociedad donde el mercado escoge al mejor, al más apto, al más competente, al más innovador. Con todo, la acción solidaria como proceso no es solo el resultado de un producto en una persona que es innovadora; es también la adecuación de organizaciones que hacen lecturas de la realidad para interactuar y no solo para competir.

*La participación es esencial para homologar la innovación; no es solo un asunto de expertos, sino de la comunidad.*

Para las organizaciones solidarias los procesos de innovación en la acción no tienen como resultado único la innovación en sí misma. Ella puede ser parte de una necesidad cuando se requiere el acercamiento a un fenómeno a una dificultad; por lo tanto no es un producto permanente.



## Actividad 29

El desarrollo de la innovación social en nuestras organizaciones sociales. En grupos discutir y definir los elementos en los cuales se focalizará el esfuerzo de la organización para el desarrollo de la innovación social.

# Actividad 28

Propuestas de cambio, creatividad, innovación y participación para nuestra organización.

En nuestro grupo de trabajo elaboremos un conjunto de propuestas en donde se evidencien: el cambio, la creatividad, la innovación y la participación, en políticas públicas que mejoren la calidad de vida de los asociados y de las comunidades para llevar a un buen vivir.

Plasmemos esto en los cuadros asignados:

Temas	Propuestas
Cambio	
Creatividad	
Innovación	
Políticas Públicas	

Socialicemos con los demás grupos de trabajo las propuestas a las que llegamos, y construyamos colectivamente las principales opciones en donde exista más coincidencia e identidad.

## Propuestas colectivas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Llevemos estas propuestas a nuestra organización de base para que sean discutidas en los organismos sociales y se conviertan en una agenda de trabajo en relación con el movimiento solidario.

Existe tres formas de percibir lo que denominamos factores de cambio las podemos definir como:

## Tendencias

Son fenómenos que presentan un comportamiento creciente o decreciente, verificable históricamente. Las tendencias pueden ser positivas o negativas.

Es decir una tendencia es un fenómeno o proceso que ya tiene una historia, bien sea porque apenas está creciendo o generalizándose o está ya generalizado y tiende a desaparecer. Ejemplo: una tendencia hoy en día es que la gente busque alimentación más sana, con productos orgánicos y que no contengan químicos de ninguna especie.

En el ámbito de los sistemas sociales Solidarios está la tendencia de crear empresas cooperativas de ahorro y crédito. Recuerde, la tendencia ya tiene una mínima historia.

## Hechos portadores de futuro o potencialidades

Estos son fenómenos que están en desarrollo, por lo tanto no se pueden verificar históricamente, pero son importantes por las consecuencias positivas o negativas que pueden provocar en el futuro.

Se diferencian de las tendencias porque no tienen todavía una historia, son potenciales. Los elementos que lo constituyen están latentes, pero pueden darse las circunstancias, juntarse todos estos elementos y podrían ser una realidad. En caso tal, se convierten en tendencias.

Un ejemplo de potencialidad puede ser el tener una Cámara de Comercio para el sector solidario. Están los elementos, puede ser posible, pero todavía no se ha dado. En el caso que de que se dé, este se convertiría en una tendencia y a su vez sería un aspecto positivo para el movimiento solidario.



Un tercer factor de cambio, del cual casi nunca somos conscientes, pero que de alguna manera afecta nuestras vidas y hace que se produzcan muchos cambios es el que se denomina:

## Temores y problemas

Son todas aquellas cosas que no funcionan bien, que se observan en una situación dada y que afecta nuestras vidas y la forma en que tomamos decisiones. Un ejemplo de problema o temor es el que sentimos cuando pensamos que vamos a perder el empleo.



Todos estos factores de cambio están siempre acompañados por otro fenómeno que denominaremos:

### Rupturas

Las definimos como fenómenos que se encuentran acompañando a los factores de cambio y que los pueden debilitar o anular. Las rupturas son circunstancias que se oponen a los fenómenos anteriores y que son capaces de contrarrestar su acción.

Un ejemplo puede ser el que en una cooperativa de ahorro y crédito el ambiente laboral sea positivo siendo esta una de sus grandes fortalezas. Pero puede ocurrir un fenómeno como el cambio de gerente que afecte de alguna manera el clima laboral.

Una vez que tengamos claridad sobre estos conceptos es importante ponerlos en práctica ya que son importantes para determinar lo oportuno de nuestros emprendimientos o empresas solidarias. Ellos nos permiten determinar lo que está ocurriendo o hacia dónde va nuestro entorno. Esto nos permite prever las acciones.



## La participación como elemento de gestión para la construcción social

Unidad



En las organizaciones solidarias, desde su inicio, es esencial que exista una construcción social, es decir, que aporte a una ciudadanía solidaria, donde se identifiquen los intereses comunes y las perspectivas de vida de una comunidad que decide organizarse a través de una empresa. Esto con el fin de satisfacer necesidades de todo orden: económico, social, cultural y ambiental.

Sin embargo, no basta con sostener la empresa en el tiempo y con equilibrios económicos, es necesario también vincular los resultados a procesos de carácter político enmarcados estos en el movimiento solidario para hallar en este escenario, la fuerza unida de la solidaridad y para que el modelo solidario de organización económica y social se visibilice y se fortalezca.

De esta manera, la organización y el movimiento, como sistema y subsistema, pueden tener un papel central en la sociedad al desarrollar acciones que solucionen problemas de gran tamaño tales como:



La organización social para la vivienda popular

La educación técnica y tecnológica



El ahorro y crédito popular (nano crédito y nano ahorro)



El transporte urbano y rural



La producción de alimentos comunitariamente



La comercialización de bienes y servicios producidos colectivamente



La creación de incubadoras de empresas solidarias.



# Actividad 27

Acciones de empoderamiento en los grupos de interés de nuestra organización.

En nuestro grupo de trabajo identifiquemos lo que hace cada grupo de interés de la organización para realizar acciones de empoderamiento.

Grupos de interés	Acciones de empoderamiento
Asociados- Asociados delegados	
Trabajadores y empleados	
Directivos	
Comunidades locales	
Sector Solidario	
Administraciones publicas	
Proveedores	

Socialicemos con los demás grupos de trabajo las acciones de empoderamiento de los grupos de interés y lleguemos a acuerdos alrededor de las conclusiones más destacadas para la participación

Acciones de empoderamiento	Participación
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

# Actividad 4

Los factores de cambio de nuestros emprendimientos solidarios

Reunámonos en grupos y a continuación señalemos los factores de cambio que consideremos que afecten de una manera directa a nuestra empresa solidaria y tengamos en cuenta no sólo fenómenos locales sino globales que de alguna manera nos afecte directamente. Vamos entonces, a determinar los siguientes aspectos:

Aspectos Positivos (fortalezas)	Rupturas Posibles
(A) Tendencias	
(B) Potencialidades	
Aspectos Negativos (debilidades)	Rupturas Posibles
	(En este caso son circunstancias positivas que se oponen a los aspectos negativos)
(A) Temores y problemas	
(B) Tendencias negativas	
Potencialidades Negativas	

Transcribamos en el cuadro que aparece a continuación los aspectos más importantes de la información consignada en las hojas anteriores.

Clasifiquemos por orden de importancia los factores que acabamos de identificar. Tengamos en cuenta solamente si estos factores son:

- (+) Positivos, en cuyo caso aceleran el cambio, o
- (-) Negativos, en cuyo caso retardan el cambio.

Factores que aceleran el cambio	Factores que retardan el cambio
1.	1.

El siguiente paso será establecer en cuales dimensiones se están presentando más factores de cambio, para lo cual, vamos a clasificarlos teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- (A) Económico
- (B) Social
- (C) Cultural
- (D) Político – Administrativa
- (E) Científico - Tecnológica
- (F) Ambiental
- (G) Jurídico – Normativa
- (H) Regional

Clasifiquemos cada uno de los factores denominados positivos o negativos en cada una de las dimensiones, y determinemos cuáles son los dos que más se repiten.

Hagamos un análisis de los factores de cambio que más influyen en nuestra empresa solidaria.

## Interpretación holística (integrales) de los fundamentos de la Escuela de Pensamiento Solidario

Los fundamentos de la Escuela de Pensamiento Solidario nos permiten generar cambios en las organizaciones solidarias para orientarlas como empresas que tengan un sentido solidario y que satisfagan necesidades colectivas bajo principios y valores orientados hacia una transformación de nuestra realidad.

La educación solidaria es el primer paso para asumir el cambio. Para ello, vamos a plantear que nuestro pensamiento es solidario. Puesto que todas nuestras acciones están dirigidas a favorecer a la comunidad, es allí donde nos organizaremos como empresas comunitarias para construir riqueza de manera colectiva.

De esta forma, pensamos individual y colectivamente para que también mejoren nuestras vidas y nuestra economía, observando los cambios en la realidad tanto en la familia como en la comunidad.

También vamos a comprender que la innovación es un factor de cambio, y la mejor manera de comprenderla es afianzando la organización y mejorando con calidad cada una de las actividades realizadas.

*Visualizamos esto cuando la organización solidaria, en un territorio, genera nuevos puestos de trabajo para personas con un gran acumulado de saber y potencialidad para emprender nuevos procesos. También cuando la organización solidaria crea oportunidades para la participación en liderazgos juveniles comunitarios.*

A esto lo denominamos innovación social, debido a que se inicia en las personas que son quienes ponen su saber al servicio de la empresa solidaria construyendo un patrimonio colectivo para su uso y mejoramiento continuo.



## Grupos de Interés de la Organización Solidaria

Son los diferentes grupos que actúan con la organización como sistema abierto. Hacen parte del sistema mayor y sus decisiones y actuación están en relación directa con el desarrollo de la organización, tanto en su crecimiento cuantitativo como en su crecimiento cualitativo. En nuestro caso, podemos establecer los siguientes grupos de interés:



Grupos de interés	Intereses de la empresa
Asociados Asociados delegados	Gestores y aportantes para maximizar el valor a partir de acciones solidarias en el proceso económico y en la organización social.
Trabajadores y empleados	Es el conjunto de la fuerza laboral que actúa en las organizaciones para crear valor desde los procesos socioempresariales y riqueza colectiva.
Directivos	Son los asociados elegidos para conducir la organización solidaria desde una estrategia y de generar políticas para mantenerse en el mediano y largo plazo.
Comunidades locales	Toda organización solidaria cuenta con un entorno social a su favor para satisfacer sus necesidades y para llevar a cabo el proceso de distribución de la riqueza y para legitimar el modelo de organización solidaria en condiciones justas y equitativas.
Sector Solidario	Es el conjunto de organizaciones que tienen como lógica y racionalidad económica la producción y distribución de riqueza construida colectivamente en beneficio de la comunidad de asociados y del entorno social al cual se debe.
Administraciones publicas	Son las entidades públicas que tienen como objetivo y fin el fortalecimiento, control y vigilancia del conjunto de las organizaciones solidaria como también dinamizar el modelo solidario en los entes territoriales.
Proveedores	Son las empresas y personas que proveen de bienes, servicios e insumos a las organizaciones solidarias. Con ellas se puede propiciar un proceso de organización en red en donde la identidad sea con el sistema social solidario, y a través de circuitos y redes solidarias.



# La participación como mecanismo de empoderamiento

## Empoderamiento

Es la expansión en la libertad de escoger y de actuar. También es aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida.

## Proceso de empoderamiento

- Tener poder de decisión propio.
- Tener una gama de opciones de donde escoger.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión.
- Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- Habilidad para mejorar su propio poder personal y grupal.
- Habilidad para cambiar las percepciones (formas de ver) por medios democráticos.
- Mejorar la autoimagen y superar la estigmatización.
- Involucrarse en un proceso de crecimiento y cambio continuo.
- Grupos de Interés de la Organización Solidaria: Son los que actúan con la organización como sistema abierto.

## Actividad 5

Construyamos nuestros significados de los valores y procesos para la educación.

Reunámonos con nuestros compañeros de grupo y escribamos con nuestras palabras lo que significa para nosotros los siguientes valores y procesos para la educación.

Valores y procesos	Significado
Solidaridad	
Cooperación	
Ayuda mutua	
Autogestión empresarial	

## Actividad 6

Nuestra educación solidaria

De las anteriores definiciones, establezcamos con nuestro grupo de trabajo tres conclusiones para que hagan parte de la educación solidaria.

### Educación Solidaria

- Conclusión 1
- Conclusión 2
- Conclusión 3

## La Educación Solidaria

La misión que deben cumplir las Organizaciones Solidarias para la educación solidaria es generar cambios de actitud y conducta en las personas para ir consolidando procesos de autogestión empresarial. Se espera que los cambios correspondan a nuevos desafíos que requiere la comunidad, para que la organización sea sostenible tanto en el tiempo como en sus finanzas, y así mismo, sea amigable con el medio ambiente.

## La Autogestión Empresarial

Es la capacidad de sacar adelante un trabajo con base en la propia iniciativa, con autonomía y creatividad. Es necesario relacionar este concepto con la empresa solidaria.



### Actividad 7

#### Actividades de nuestras empresas solidarias

Describamos cuales son las principales características de las actividades en nuestra empresa solidaria, así mismo describamos el capital o el dinero que requerimos para realizarlas.

Actividad	Característica	Capital o dinero
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Socialicemos en grupo las conclusiones y establezcamos acuerdos en la forma en que deben ser administradas las actividades descritas, como también, quienes deciden sobre ellas para su producción y comercialización.

## El Desarrollo sostenible y sustentable

Desarrollo sustentable es el proceso por el cual se preservan, conservan y protegen solo los recursos naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras sin tomar en cuenta las necesidades sociales, políticas o culturales del ser humano al cual trata de llegar el desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas necesidades a las generaciones futuras.

Desde este punto de vista la organización identifica la región. Sin embargo, requiere la movilización como acción para la identidad regional o nacional; para la filosofía en cuanto a los principios y valores. En el reconocimiento de la relación región y nación está la base de la construcción de un movimiento solidario que debería participar en el proceso de nuevas dinámicas y fuerzas, como las que hoy emergen en la dialéctica del desarrollo global. En tales aspectos se requiere defender el proceso cultural regional, en medio de procesos globales en la economía, la política y la cultura.



En este punto, se ve la situación de oportunidad ante posibles y nuevas fuerzas de la solidaridad, al desatarse en los procesos actuales del escenario de mercado, marcando su diferencia por la construcción colectiva y con la aplicación histórica del principio de Solidaridad.

La universalidad es un valor desde el referente histórico de la economía solidaria y uno de sus resultados es mantener la cohesión filosófica y doctrinaria, debido a que sobre ésta descansa el sustento para la defensa de una lógica y racionalidad donde los principios cohesionan la organización, sin embargo no son suficientes para generar movimiento hacia el desarrollo solidario, pues los resultados de la posición sobre la universalidad deberá tener una posición política para que se mantenga una sola bandera en defensa de la acción y que de ejemplo a las organizaciones, las fortalezca y las ponga en un escenario dinámico en el ámbito de los mercados; entendiendo por mercados no solo aquellos establecidos por la economía clásica, de relación entre oferta y demanda, sino aquellos donde participan comunidades como potenciales usuarios de bienes y servicios atendidos por la economía solidaria, con relaciones económicas de reciprocidad y ayuda mutua.

### Actividad 26

#### Recuperación de la identidad solidaria

En grupos discutamos y hagamos un recuento sobre los pilares filosóficos y axiológicos que sustentaron el origen del movimiento solidario.

Componentes	Descripción
Principios que fundaron el movimiento solidario	
Valores constitutivos del movimiento solidario	



## La identidad propia

La construcción de sector solidario, diferenciado del público y privado, juega un papel en el imaginario colectivo debido a que en su historia emergen principios como el de la solidaridad, principio que se comienza a traducir en la formas de hacer economía en las organizaciones y en la comunidad.

Por ello, el proceso de organización social y solidaria es el fruto de los procesos de identificación de problemáticas comunitarias (la vivienda, el consumo básico, los servicios de salud, la educación, el transporte, el desarrollo territorial, la producción de bienes básicos, el ahorro y crédito popular, etc.).

Estas problemáticas, hacen aparecer propuestas orientadas a darle salida a iniciativas como el mejoramiento de los ingresos, el reconocimiento como grupos humanos y la fuerza de la cooperación para sostenerse en el tiempo.

Desde la perspectiva de la identidad, ésta se ve reflejada en el ámbito regional al reconocer el sector solidario y/o las prácticas de solidaridad en la diversidad de formas de satisfacer dichas necesidades, donde la *cultura en el territorio* es tomada en cuenta para la puesta en marcha de iniciativas empresariales, dando como resultado un conjunto diverso de procesos solidarios pero cobijados bajo principios universales.

Las regiones juegan un papel totalizador a la hora de la identidad regional. Es allí donde los asociados y sus organizaciones se reconocen y mantienen una apuesta por el desarrollo empresarial.

Sin embargo, el arraigo regional a veces comienza a tomar un tinte localista en sus nuevos desarrollos y apuestas de futuro, haciendo que sus organizaciones no vean más allá de sus fronteras regionales. En consecuencia, pierden de vista la globalidad para sentar las bases de un proceso nacional, pues existe la posibilidad de un movimiento con sentido de país, listo para identificarse como actor de la economía y la sociedad Colombiana.

## Actividad 8

El desarrollo sostenible y sustentable en nuestras organizaciones y comunidades

Analicemos y escribamos como se manifiesta el desarrollo sostenible y sustentable en nuestra organización y en la comunidad más cercana.

	Organización solidaria	Comunidad
Desarrollo sostenible		
Desarrollo sustentable		

Socialicemos en grupo las principales conclusiones a las que llegamos y hagamos un acuerdo en los aspectos que se van a tener presentes para la educación solidaria de los asociados.

### Educación solidaria

Acuerdo 1  
Acuerdo 2

## Calidad de Vida

Representa un "término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida 'objetivas' y un alto grado de bienestar 'subjetivo'. Incluye también la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales, en adición a la satisfacción individual de necesidades".

Es un concepto utilizado para evaluar el "bienestar social" general de individuos y sociedades por sí mismas, es decir, informalmente la calidad de vida es el grado en que los individuos o sociedades tienen altos valores en los índices de bienestar social.

## Actividad 9

Condiciones de vida de nuestros asociados

Conversemos con nuestro grupo de trabajo sobre las condiciones en que viven las personas que están asociadas a nuestra organización solidaria, identifiquemos las condiciones objetivas y subjetivas y escribamos en la tabla.

	Condic. objetivas de vida	Condic. subjetivas de vida
Organización solidaria		

Socialicemos con los demás grupos de trabajo el resultado de las condiciones de vida generados y concluyamos reflexionando sobre las condiciones de vida objetivas y subjetivas comunes:

Condiciones objetivas comunes	Condiciones subjetivas comunes
1	
2	
3	

## Fundamentos de la teoría de estudios de futuro

La teoría administrativa plantea cuatro grandes procesos que hacen posible que las empresas sean viables y que perduren en el tiempo. Estos procesos son:



Existen muchas definiciones de lo que podemos entender por planeación, entre las más relevantes podemos mencionar las siguientes:

Modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados. Cuando se cree que se emprende la acción apropiada, se pueden propiciar los resultados deseados.  
Russell L. Ackoff.

Esto implica que la planeación no es un proceso individual, es un proceso de construcción colectiva, en grupos multidisciplinarios que permita ver la realidad desde diferentes enfoques y que analiza los

Una vez hemos ubicado las características de autonomía y autogestión, establezcamos las relaciones con el Sistema Social Solidario para así empoderar nuestra organización. Tengamos presente las ventajas que tenemos frente a las organizaciones capitalistas y estatales.

Características de autonomía y autogestión	Ventajas en el Sistema Social Solidario
1	1
2	2

Socialicemos nuestro hallazgo con los demás grupos de trabajo y establezcamos acuerdos sobre las ventajas de ser parte del Sistema Social Solidario.

Acuerdos sobre las ventajas de ser parte del Sistema Social Solidario

1
2
3

## Identidad Solidaria

Lo que define y distingue a las organizaciones solidarias está reunido en sus principios, los cuales son instrumentos fundamentales para consolidar el mensaje solidario. Los principios solidarios determinan la forma de gobierno, su gestión y su evaluación.

Una de las categorías visualizadas en el modelo de gestión y diagnóstico de las organizaciones solidarias, plantean que es necesario mantener y profundizar la *identidad* del sector solidario en relación a la doctrina con la cual emergió la solidaridad en las organizaciones.

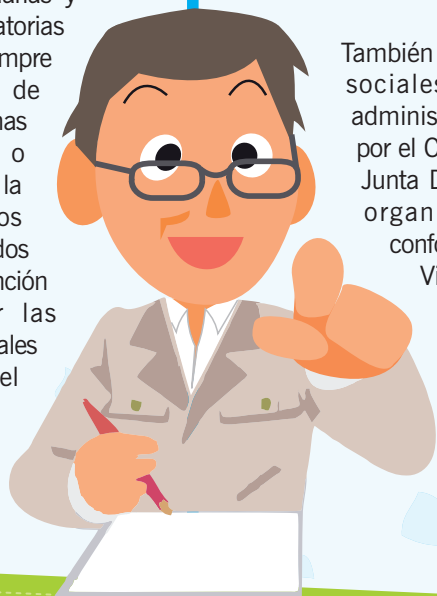
Para emprender cambios como el de la empresarialidad solidaria, es necesario mantener la apuesta por los postulados que le han dado origen a la forma de construcción de las organizaciones solidarias. Allí están los orígenes y los elementos fundamentales que definen con claridad la lógica y la racionalidad que la identifican: la Comunidad y el Trabajo.

*Desde esta mirada, es necesario pasar a procesos organizativos de futuro manteniendo la historia y la filosofía de la economía solidaria en sus principios básicos, pero también en sus retos y nuevos escenarios.*

Para avanzar en la interpretación de la organización solidaria como sistema abierto desde el punto de vista de la participación, es necesario comprender los subsistemas que la componen a saber:

### Asamblea General

Es el órgano máximo de administración de las organizaciones solidarias y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. Su función principal es establecer las políticas y directrices generales para el cumplimiento del objeto social.



### Organismos de Administración y Control

También denominado organismos sociales. Los organismos de administración son conformados por el Consejo de Administración o Junta Directiva y la Gerencia. Los organismos de control son conformados por la Junta de Vigilancia o Junta de Control Social y el revisor fiscal o fiscal. Acompañan a este organismo de dirección el Comité de Solidaridad y Educación.

## Actividad 25

### Autonomía y autogestión en nuestra organización

Identifiquemos en nuestro grupo de trabajo las principales características de autonomía y autogestión de los subsistemas en nuestra organización.

Subsistemas	Características de autonomía y autogestión
Asamblea General	
Consejo de Administración Junta Directiva	
Junta de Vigilancia Junta de Control Social	
Revisor fiscal o fiscal Gerencia	

problemas no de manera individual sino como un sistema de problemas que tienen relación entre sí. Una vez comprendidos se pasa a la acción y a la solución de los mismos direccionando los resultados que se desean.

También podemos decir que la planeación es una "toma anticipada de decisiones". Ackoff. En realidad eso es lo que hacemos, estamos siendo previsivos como vimos en la unidad anterior. El desarrollar habilidades para identificar factores de cambio, nos permitirá ir de la anticipación a la acción.

Esto implica que podemos, de alguna forma, ser proactivos, es decir, poder visualizar los movimientos de las tendencias y las potencialidades, prepararnos y adaptarnos para cuando los eventos ocurran.

Ackoff, plantea una propuesta de definición que está muy acorde con lo que estamos viviendo hoy en día. La planeación se orienta a evitar que determinados sucesos ocurran.

Hasta hoy el concepto de planeación estaba dirigido a que las cosas ocurrieran. Planear también puede llevarnos a que determinados procesos no ocurran, como sucede hoy con el cambio climático en donde los procesos están dirigidos a evitar una serie de circunstancias que tendrían consecuencias negativas en el futuro.

Hacemos énfasis en el futuro ya que es el espacio-tiempo en donde podemos realizar acciones concretas. No se planea para el pasado, ni siquiera para el presente cuando hablamos de organizaciones o empresas solidarias. Es en el futuro donde se pueden realizar los desarrollos de nuestras entidades.

## Definiciones sobre el concepto de futuro

### Destino

Esta forma de ver y de vivir el futuro parte del hecho de que hay un solo futuro y ya está escrito. Está determinado; lo único que podemos hacer es caminar por sus sendas.

### Porvenir

Estado posible de la naturaleza a un plazo más o menos lejano. Es una forma mecanicista de ver el futuro ya que parte de que el universo y la naturaleza funcionan como una máquina. Es predecible. Podemos por ejemplo determinar, que habrá un eclipse de sol el día 8 de marzo del año 2032 a las 9:32 a.m. Esto puede ser cierto pero no se tiene en cuenta que hay una serie de variables o factores que no son rígidos ni mecánicos y que de alguna manera y de forma real, van a afectar ese futuro.

### Devenir

Como proceso histórico (Es objeto del discurso, de la acción) Estamos ante la Prospectiva, es decir que partimos del hecho de que no existe un solo futuro. Existen múltiples futuros (posibles), todos los que podamos imaginar, pero dentro de estos posibles habrá unos más probables que se conviertan en realidad.

Dentro de este grupo pueden existir unos más deseables que otros. Tomamos el futuro como un acto de voluntad en el cual somos dueños del mismo y, como un libro en blanco, podemos escribir nuestra historia si estamos dispuestos a hacernos cargo del mismo.



## Actitudes frente al futuro



Mencionábamos anteriormente que el futuro es una concepción que varía de una cultura a otra. De esta forma, podemos establecer que existe una serie de actitudes frente al mismo. Por esto, podemos determinar cuatro posturas frente a él:

### Pasiva

Se refiere a que no hay ninguna preocupación con respecto al futuro. Se vive el día a día, el momento. No existe el concepto de planeación. No hay acción.

### Reactiva

Solo pensamos en el futuro cuando algo ocurre. No hay sentido de la previsión. Es el típico caso de comprar un seguro contra terremoto cuando la casa se ha caído; compramos un seguro contra incendio cuando la casa o la empresa se ha quemado.

### Preactiva

Esta actitud es deseable, consiste en establecer los factores de cambio que nos puedan afectar positiva o negativamente en un mediano o largo plazo, y prepararnos para cuando el suceso ocurra.

### Proactiva

Es la actitud ideal. Consiste en hacer que las cosas ocurran; no esperar a que sucedan, es hacer que sucedan. Se trata de ser el líder, el estándar del sector, la organización a imitar. Para esto es necesario tener claridad en que el futuro, es una construcción colectiva de una comunidad. Este es un concepto netamente solidario.

Podemos entonces decir que el futuro está siempre en proceso de hacerse. O como lo plantea el profesor Thomas Miklos: el "Futuro no es simplemente lo que viene del presente. Es también aquello que es diferente a éste, y que se encuentra aún abierto para que se le diseñe y construya".

Esto implica que necesitamos de nuestra imaginación no como un sueño solamente, sino como un proceso de creatividad e innovación.

Basados en todos estos argumentos podemos entonces plantear que existe un modelo para poder diseñar ese futuro; un modelo prospectivo, que consiste en:

- Establece una situación actual, en donde la pregunta a resolver es: ¿En dónde estamos?
- A renglón seguido, analizar si tenemos una actitud pasiva o reactiva frente al futuro. Cual será entonces esa situación probable, en donde la pregunta sería: ¿Para dónde vamos?
- En esta parte la prospectiva nos ayuda en determinar una situación futura deseable a lo cual la pregunta sería: ¿Hacia dónde queremos ir?
- Se lleva a la realidad lo planteado a través de estrategias y acciones para emprender desde ahora. La pregunta es: ¿Qué podemos hacer ahora? En esta parte termina la prospectiva y es la planeación estratégica y los proyectos los que van a permitir convertir ese diseño de futuro en realidad.

## La organización social como un sistema abierto

Una vez que hemos reconocido la autonomía y autogestión en los mecanismos de participación de la organización, es necesario plantear el sistema de relaciones y decisiones que se dan y en donde cada participante es clave para mejorar la empresa de economía solidaria. De nuestras decisiones dependerá el presente y el futuro de la organización.

### Definiciones de entrada

#### Libertad

Condición esencial del ser humano que le lleva a responsabilizarse con un acto; a elegir y comprometerse con lo elegido; a buscar la plenitud propia de la persona humana como ser corpóreo y espiritual.

#### Autonomía

Actitud de valerse por sí mismo, usando responsablemente la propia libertad, sin aislarse o separarse de los demás.

#### Subsistema

Es un sistema que es parte de otro sistema mayor (supra sistema o súper sistema). En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas.

El Sistema Social Solidario es el sistema mayor y los sectores que lo componen son los subsistemas. Sin embargo, podemos plantear que una organización solidaria es un sistema mayor y que sus diferentes subsistemas son las instancias de participación y de administración que la componen, como la asamblea general, el consejo de administración, la junta de vigilancia, la gerencia, etc.



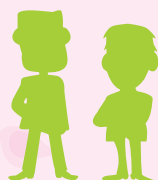
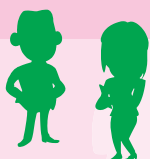
## Factor Comunidad

Una de las características esenciales de las organizaciones solidarias es que fundamentan su quehacer en las prácticas de la economía solidaria, donde el trabajo y la comunidad son los pilares fundamentales que guían sus operaciones y explican comportamientos que incrementan su eficiencia económica.

“El factor comunidad en las empresas de economía solidaria restituye al individuo, como miembro de la comunidad, integrando lo económico a lo social. Lo que quiere decir, que son los colectivos emprendedores -que a su vez, son receptores de los beneficios del proceso productivo en cuanto al servicio y resultados- quienes asumen el ejercicio de la gestión en cualquiera de los momentos del proceso administrativo. Ellos tienen en sus manos la cadena funcional del proceso microeconómico, desde la prospectiva hasta la evaluación del mismo.

No es posible que una organización solidaria alcance la plenitud de su objeto social sin la intervención directa y permanente de sus asociados - usuarios. Pero, la estructura organizacional, si se entendiera sólo como estructura para brindar el servicio, sería incompleta. Se requiere que los asociados busquen garantizar la eficacia del proyecto, lo que implica controlar el direccionamiento del mismo.

En consecuencia, estas organizaciones asumen una metodología de gestión que si bien comprende la necesidad de utilizar eficientemente los diferentes factores productivos, sólo otorga al factor comunidad el poder de dominancia, direccionamiento y evaluación. Esta metodología no está exenta de dificultades y exige la formación de estrategias efectivas.



# PESEM

## El Plan Prospectivo y Estratégico de la Organización

Unidad



En la unidad anterior dejamos planteado el modelo prospectivo en términos generales. Ampliemos ahora de manera detallada cada una de estas etapas:

### Etapas del modelo prospectivo

#### Estudio del Presente (¿En dónde estamos?)

Conocer la situación actual de la organización equivale a determinar cuáles son los factores de cambio que están incidiendo en su comportamiento:



Recordemos que definíamos los factores de cambio como los principios que determinan la evolución o cambio del desarrollo regional o empresarial que estamos estudiando.

Estos cambios pueden ser endógenos (hacia dentro) o exógenos (hacia afuera). Los primeros pertenecen al ámbito interno. Los segundos se refieren a los fenómenos extra institucionales, a saber: el entorno municipal, nacional, supranacional y mundial. Pero también los podemos clasificar en dos grupos, según impulsen o frenen el cambio.

**Impulsan el cambio:** los proyectos, las tendencias y los hechos portadores de futuro positivos.

**Frenan el cambio:** los problemas, temores o disfunciones, las tendencias y los hechos portadores de futuro negativos.

Los factores de cambio nunca existen solos, sino acompañados siempre de factores de ruptura que son circunstancias debilitadoras o entorpecedoras del fenómeno correspondiente. Los factores de cambio se determinan por medio de la técnica de "lluvia de ideas".

Sin embargo, no todos los factores de cambio son importantes. Por medio de técnicas como el Análisis Estructural o el "Abaco" podemos especificar los factores más relevantes, los cuales se denominan: variables estratégicas. Estas técnicas utilizan el principio de la causalidad dentro de un esquema sistémico. Con la identificación de las variables claves obtenemos una percepción sistémica de la situación presente.





## Situación futura probable (¿Para dónde vamos?)

Un escenario es la descripción del futuro y de sus consecuencias. El primero que construimos es el escenario probable o tendencial, así llamado, porque está basado en la determinación de las tendencias que pueden prolongarse al futuro.

Para diseñar este escenario nos valemos de la relación potencial que tendrían los factores de cambio en el futuro.

Con este propósito se utilizan dos tipos de técnicas: unas identifican el futuro posible (Ejes de Schwartz y Análisis Morfológico). Otras, trabajan el futuro probable y suponen un intrincado discurso matemático (Delphi y Sistema y Matrices de Impacto cruzado, Smic).



## Situación futura deseable (¿Hacia dónde queremos ir?)

Si bien el escenario anterior nos indica lo que podría ser el futuro y nos muestran para dónde vamos, nuestra imaginación se puede situar más allá, es decir, en el mundo del anhelo y de la utopía. Bosquejamos, entonces, la organización (región, institución o empresa) que queremos.

Sabemos que tenemos un espacio importante para la libertad y que todo no está regido por el determinismo de las tendencias. Ponemos en práctica el voluntarismo de la prospectiva, para luego construir un escenario deseable convirtiendo las variables claves en objetivos de desarrollo.

## Situación futura posible (¿Hacia dónde podemos ir?)

En esta etapa confrontamos el futuro posible o probable con lo que queremos que sea (futuro deseable) y concretamos lo que podemos hacer para encaminarnos hacia el futuro deseable.

Entramos, entonces, en el terreno de las estrategias.



## Gestión democrática

Una organización solidaria es ante todo una empresa con objetivos sociales y económicos, constituidos y dirigidos por el grupo de asociados que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como de la comunidad en su conjunto.



La gestión social en una organización solidaria, lleva implícitos los elementos constitutivos del proceso administrativo, pero también los conceptos de democracia participativa, autogestión y desarrollo sustentable.

La gestión democrática es la aplicación práctica de un principio universal dado por los primeros desarrollos solidarios en el mundo, el cual plantea que cada persona participante tiene derecho a un voto y esto lo hace igualitario en la participación, de tal forma que no importa el valor de los aportes sociales sino su participación en la toma de decisiones. Todos los asociados de una organización participan de forma igualitaria.

## Actividad 24

### Implementación de la gestión democrática en nuestra organización solidaria

Planear con nuestro equipo una propuesta de cómo se puede implementar cada uno de los siguientes conceptos en el desarrollo del proceso de participación de la organización:

Conceptos	Propuestas
Democracia participativa	
Autogestión	
Desarrollo sustentable	





## Actividad 22

### Matriz de actores y objetivos de nuestra organización

En nuestro grupo de trabajo vamos a analizar el cuadro que se presenta a continuación y a realizar los siguientes pasos:

1. Definamos los objetivos que nuestra organización considera prioritarios en los próximos cinco años. Escojamos cuatro.
2. Por cada variable, asociemos los diferentes actores que se proponen en el apartado anterior (poder, producción, gremios, etc.)
3. Establezcamos el objetivo o interés que persigue cada actor con respecto a la variable estratégica.
4. Establezcamos los diferentes objetivos en donde se den alianzas o conflictos entre los actores.
5. ¿Qué acciones llevaríamos a cabo (estrategias) para resolver los conflictos en caso que se presenten?

Como resultado de esta actividad el participante entregará una matriz de actores y objetivos como la que se muestra a continuación.

Matriz actores por objetivos

Variable estratégica	Actor	Objetivo

## Gestión de la participación organizacional

## Actividad 23

### Mecanismos de participación en nuestra organización solidaria

Escribamos como se establecen los diferentes mecanismos de participación en la organización solidaria a la que pertenecemos, cuando se toman decisiones y se administra.

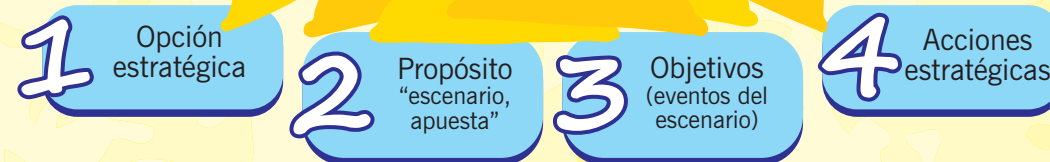
Mecanismo de participación en la organización solidaria

Decisiones	
Administración	

Socialicemos con el grupo de trabajo los mecanismos de participación encontrados. Establezcamos si lo hallado se realiza de forma autónoma y autogestionaria.

## Estrategia

Una estrategia consta de:



## Esquema Proceso Prospectivo



EL PESEM, por tanto, es un proceso permanente que orienta la ejecución del plan de desarrollo de la empresa a través de actividades educativas enmarcadas en los siguientes ámbitos:

### Promoción

Permite dar a conocer la filosofía, principios y fines de la cooperación y de la ayuda mutua, y las bondades socio-empresariales de las organizaciones solidarias.

### Capacitación

Facilita el desarrollo de habilidades técnicas para que los asociados administradores y empleados de las organizaciones solidarias logren una eficiente y eficaz administración y manejo empresarial.

### Información

Permite transmitir y mantener adecuada relación entre la organización solidaria y sus asociados, sus clientes, sus proveedores, los legisladores, así como con el sistema social solidario acerca de las actividades que realiza con la posibilidad de participación en todo el entorno social.

### Asistencia Técnica

Permite dinamizar el desarrollo productivo y el mejoramiento continuo en la prestación eficiente y eficaz del (los) servicio(s) que ofrece la organización solidaria, mediante la identificación y utilización adecuada de los recursos de producción, financiación, tecnológicos, comunitarios, de conformidad con su actividad socio-económica entre otros.

### Formación

Propende por el desarrollo del sentido de pertinencia del asociado hacia la organización solidaria y hacia el Sistema Social Solidario, a través del conocimiento de sus deberes y derechos logrando su propia identidad y el crecimiento como ser humano. Igualmente, el logro del mejoramiento de los procesos de pensamiento solidario, sentido de pertenencia e impacto.

### Investigación

Permite ejecutar acciones tendientes a la generación o producción de nuevos conocimientos y tecnologías para la proyección de la organización solidaria.



## Relaciones entre actores

Habíamos estudiado que las personas se relacionan entre sí de múltiples formas y que de estas relaciones pueden surgir en concreto dos tipos de situaciones:

### Conflicto

Cuando un actor está en *desacuerdo* con otro u otros en un interés u objetivo particular. Contrario al anterior, los actores no están de acuerdo en algún punto por considerar que los afecta negativamente. Los intereses de los diferentes actores son contrarios pues benefician a unos pero perjudican a otros. En el ejemplo anterior, si el arreglo de la carretera se va a hacer por un lado y no va a beneficiar a toda la vereda unos se van a ver beneficiados y los otros perjudicados. En este caso se presenta un conflicto de intereses.

### Alianza

Cuando uno o más actores tienen puntos de vista *iguales* con relación a un interés determinado, es decir, estamos de acuerdo y no tenemos puntos de vista divergentes con respecto a nuestros objetivos o intereses. Por ejemplo, se va a arreglar la vía terciaria de nuestra vereda y todos estamos de acuerdo en cómo se va a hacer y quien lo va a hacer. No hay ningún tipo de discusión.



El tener claro quiénes son los actores que intervienen o están presentes o que influyen de alguna manera en el normal desarrollo de nuestra organización, permite administrarla de manera más eficiente porque nos hace conscientes de nuestra red de contactos. Si encontramos conflictos podemos establecer las estrategias para poder resolverlos con mayor facilidad.

# El rol de los actores y grupos de interés para el logro del plan de desarrollo organizacional

Definimos como actores sociales a aquellos grupos humanos que se caracterizan porque consciente o inconscientemente obran en defensa de sus intereses.

Cuando hacemos parte de una organización solidaria es porque tenemos en ella unos objetivos y unos intereses que tratamos de conservar.

## Tipos de actores

Existe infinidad de tipos de actores, pero para efectos prácticos vamos a clasificarlos en cuatro grandes grupos:

### El poder

Llamamos a este actor poder, porque está representado por el Estado en todas sus formas. Un ejemplo de este actor es el gobierno, los Ministerios o la oficina especial para las organizaciones solidarias.

### La producción

Este tipo de actores está representado por los gremios y organismos de producción de bienes y servicios como por ejemplo Fedepapa, que reúne a todos los productores de este alimento; CONFECOP que agrupa a las cooperativas o ACOPI que agrupa a los pequeños industriales.

### El saber

Este actor tiene que ver con el conocimiento. Se trata de las universidades en general como la Universidad Cooperativa de Colombia, o la Universidad Luis Amigó. Son centros investigativos que como Instituciones de Educación generan conocimiento.

### La comunidad

Estos actores somos todos. Son los grupos humanos con intereses comunes como por ejemplo los asociados a una cooperativa o a una mutual, entre otras.

## Actividad 10

Construyamos el plan de desarrollo de nuestra organización

Antes de comenzar a desarrollar cada uno de los componentes del PESEM, debemos comenzar por realizar un diagnóstico sobre las necesidades socio-empresariales, culturales y educativas en cada uno de los grupos que hacen parte de nuestra organización: los asociados, los empleados y directivos.

Necesidades	Socio empresariales	Culturales	Educativas
Asociados			
Empleados			
Directivos			

Con cada grupo seleccionado y acordado debemos realizar jornadas de trabajo donde expliquemos que lo más importante es conocer las necesidades para construir de manera participativa los componentes del PESEM y que la fuente primaria es la base para legitimar el Plan de Desarrollo y de esta manera asegurar su realización.

Taller 1: Con asociados o asociados delegados

Taller 2: Con empleados

Taller 3: Con directivos

### Filosofía y principios

Una vez se reconozcan las necesidades en el diagnóstico participativo, se socializan con todos los grupos de la organización solidaria. De esta manera, se establece lo que ellos piensan acerca de la filosofía y los principios que los debe regir en el plan de desarrollo.

Cada uno con nuestras palabras, escribiremos nuestros pensamientos en una tarjeta y los colocaremos en el cuadro, así:

Principios	Conceptualización
Misión	
Visión	
Políticas	
Objetivos	

Una vez que todos hayamos colocado nuestros aportes y posiciones discutimos sobre los aspectos que más se repiten y esos serán los que se validan.



### Marco estratégico

Una vez establecido el diagnóstico, se encontrarán una serie de problemáticas que debemos resolver. Para ello, generaremos acciones de forma ordenada de tal manera que se les pueda asignar tiempo y valor.

Esta actividad la realizaremos con cada uno de los grupos: asociados, delegados, empelados, directivos. Una vez hecha esta actividad convoquemos a una plenaria y socialicemos los resultados hasta llegar a unos acuerdos.

#### Problema 1

Estrategias

Programas

Proyectos

Cada proyecto tendrá un conjunto de actividades, las cuales es necesario detallar y cuantificar, en el siguiente cuadro:

Actividad	Unidad de medida	Costo unitario	Cantidad	Valor total
-----------	------------------	----------------	----------	-------------

La evaluación de las actividades se hace anualmente, de tal manera que cada plan de desarrollo pueda contar con el seguimiento sobre su realización.

Vamos a establecer dos parámetros de evaluación: cualitativa y cuantitativa para aplicarlos para cada actividad. De esta forma, conoceremos los cambios que la organización tendrá de un periodo a otro.

#### Sistema de evaluación

Actividad	Cuantitativa	Cualitativa
-----------	--------------	-------------

## Actividad 21

### Como hacer seguimiento a nuestra organización<sup>1</sup> Sobre la Gestión y balance social<sup>2</sup>

El Balance Social es uno de los instrumentos con que puede contar una organización solidaria para demostrar su labor social y su impacto en un periodo determinado. El balance no necesariamente está determinado por su carácter cuantitativo (cifras, números) sino por su connotación cualitativa (características, cualidades) que identifica el crecimiento de su base social en términos de pensamiento y la acción solidaria.

Puede definirse como el instrumento que permite medir y evaluar, de manera sistemática, la situación de la organización empresarial, en lo relacionado con su gestión social en un período determinado, cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Evaluar el desempeño de las organizaciones en el campo social en un momento histórico determinado.
- Servir de base para planificar las actividades de la organización empresarial en beneficio de todos los públicos, en las áreas que se relacionen con la política social de la institución.
- Responder en forma clara y precisa a las exigencias de información de todos sus públicos.
- Evaluar los resultados de la acción social de la organización empresarial.
- Lograr proyección social de la organización empresarial.
- Crear instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios sociales de sus actos.
- Realizar correcciones respecto al manejo y dirección de los recursos involucrados en las acciones sociales.
- Servir de instrumento para medir el acercamiento al cumplimiento del objetivo social de la organización.
- Crear y facilitar la formación de opinión, mediante la garantía de una información objetiva, clara, detallada, veraz y oportuna.

1 Tomado de: Zabala Salazar, H. E. Gestión de empresas de economía solidaria, guía didáctica y módulo Fundación Universitaria Luis Amigó, FUNLAM, facultad de ciencias administrativas, económicas y contables, programa administración de empresas, Medellín, 2008.  
2 Hernando Zabala Salazar. Construcción De Un Modelo De Balance Social Para El Cooperativismo De Una Región Latinoamericana: El Caso De Antioquia (Colombia) Fundación Universitaria Luis Amigó -FUNLAM- Medellín, Colombia. 2008

# El concepto de control

Este proceso necesita un seguimiento porque de lo contrario sería solamente un sueño. Es en este punto en donde se inicia el proceso administrativo que denominamos **CONTROL**.

El control consiste en verificar la ejecución de las actividades planeadas a fin de asegurar que se están llevando a cabo o en su defecto, establecer en que momentos nos desviamos de lo que inicialmente establecimos como objetivos, y poder entonces, implementar su mejoramiento o redefinir el plan

En prospectiva existe un concepto dirigido a realizar el seguimiento de los planes que se denomina: **observatorio, grupos radar o vigilancia**; consiste en analizar información desde diferentes frentes, como lo es estudiar el cómo otras empresas hacen cosas diferentes como respuesta a lo que está pasando en la sociedad, en la vereda, en el barrio, o en el mundo. Es lo que llamamos **innovación**.

Se examinan los productos existentes en el mercado y la tecnología incorporada a los mismos, para explorar la información disponible. Se investiga desde diferentes medios, desde redes, a través de internet o recopilando información de los asociados y colegas de otras organizaciones sociales.



## Tipos de vigilancia

- Tecnológica** De las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos.
- Competitiva** Se ocupa de la búsqueda de información sobre las organizaciones que hacen lo mismo que nosotros.
- Comercial** Estudia los datos referentes a productos, o servicios, asociados y proveedores.
- Del entorno** Abarca la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro en áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones.

# Sistemas y Métodos de Gestión

El sistema de gestión en las organizaciones solidarias responde a una estructura aprobada y que se ha utilizado por mucho tiempo para la gestión y mejoramiento continuo de las políticas y los procesos. Es decir, cómo vamos a llevar a la realidad todo lo planeado.

Las organizaciones funcionan como unidades completas con una visión compartida. Esto implica, que la información debe ser compartida para realizar evaluaciones comparativas con otras organizaciones. Implica también trabajo en equipo, un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad y del medioambiente.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias que incluyen la optimización de procesos; el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

## ¿Por qué los sistemas de gestión son necesarios?

Las organizaciones se enfrentan a muchos retos, significativos, entre ellos:



Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir el aprovechamiento y el desarrollo del potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:



- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Reducir costos
- Mejorar la efectividad operativa
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

Un sistema-método de gestión estará dirigido a dos instancias dentro de las organizaciones solidarias:

**Cuerpo asociativo**

Asamblea general  
Delegados  
Consejo de administración  
Junta de vigilancia  
Revisor fiscal  
comités

**Cuerpo Operativo**

Gerencia  
Finanzas y tesorería  
Servicios y beneficios al asociado  
Contabilidad  
Administración  
Riesgo  
Comunicaciones y otros

# Actividad 11

Los sistemas y métodos de gestión de nuestra organización solidaria

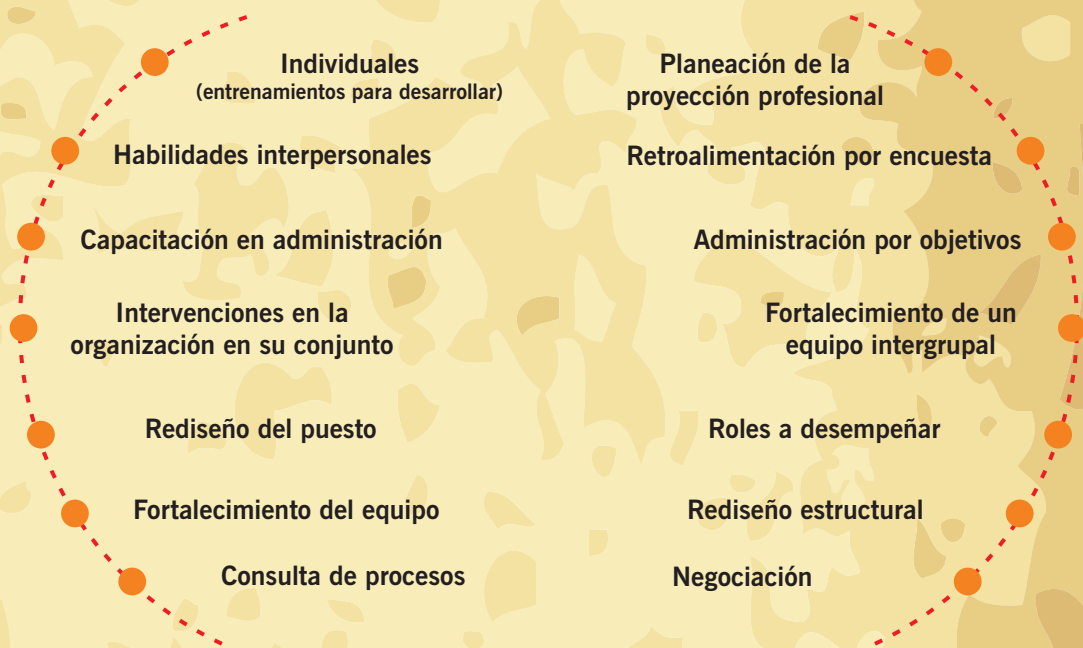
En pequeños grupos establezcamos las principales funciones y relaciones entre el cuerpo asociativo y cuerpo operativo de nuestra organización solidaria. Como resultado, vamos a identificar tres sistemas de gestión y tres métodos a partir de la actividad anterior.

Sistema	Método

Hasta ahora, podemos decir que nuestra finalidad es buscar el desarrollo organizacional. En un plan orientado a la empresariedad, el concepto de desarrollo organizacional debe plantearse observando todo en su conjunto.

Lo que pretendemos es mejorar la capacidad de una organización para comprender lo que pasa en el entorno y resolver problemas.

Las intervenciones que se hagan en función del desarrollo organizacional serán actividades estructuradas que ayuden a propiciar el cambio. Estas pueden ser:





# Actividad 20

Medios de comunicación internos y externos en nuestra organización

Nuevamente en pequeños grupos, establezcamos a través de qué medios nos comunicamos mejor al interior y al exterior de nuestras organizaciones.

Medio a través del cual nos comunicamos	Público al cual queremos llegar	Objetivo de la comunicación

Uno de los posibles fenómenos negativos que se dan en los procesos de comunicación humana es el de la no comprensión del mensaje. Cuando esto surge, puede aparecer lo que podemos llamar: conflicto.

En los procesos de mejoramiento de la calidad y de la gestión en la administración es importante tener las habilidades y las competencias para el manejo de los conflictos que surjan como son las diferencias y oposiciones o las que aparecen al percibir en la organización puntos de vista diferentes. Al respecto, es importante considerar que no siempre los conflictos son negativos y que en muchas circunstancias ellos son naturales e inevitables en las empresas.

En ocasiones, las diferencias se tornan positivas pues permiten revisar y evaluar los objetivos, las metas propuestas y la gestión de la empresa. Con todo, existen métodos y técnicas para el manejo de conflictos que permiten suprimir o neutralizar las causas sustanciales de los mismos como:

### Evitación

Pretende establecer que en la realidad, el conflicto no existe.

### Acomodación

Se le resta importancia a las diferencias y se acentúan las similitudes para reducir el conflicto.

### Perder-Perder

Nadie cumple sus verdaderos deseos y las causas subyacentes del conflicto permanecen intactas.

### Ganar-Perder

Una parte logra sus deseos y la otra no.

### Ganar-Ganar

El conflicto se resuelve en beneficio de todos.

# Buen Gobierno

De acuerdo a las características de las organizaciones del sector solidario la Superintendencia de Economía Solidaria ha adaptado el término de Buen Gobierno y la define como:

“El proceso mediante el cual un directorio guía a una organización en el cumplimiento de su misión corporativa”; y un buen gobierno corporativo ocurre cuando “el directorio provee una orientación apropiada para la gerencia o administración, respecto de la dirección estratégica de la institución y vigila porque sus esfuerzos se muevan en esa dirección”

Esta definición, involucra varios aspectos que conviene analizarlos con mayor detalle:

**La gobernabilidad es un proceso.** Esto significa que un buen gobierno corporativo en las organizaciones, no es un fin, sino un medio para obtener éxito empresarial traducido en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**El consejo de administración,** o el órgano que haga sus veces, guía las acciones y la responsabilidad de establecer este proceso como un mecanismo eficiente de gestión empresarial es del directorio.

**Cumplimiento de la Misión corporativa.** Las organizaciones tienen una misión que cumplir, para lo cual todos sus asociados aportan sus esfuerzos.



Es importante que como organizaciones solidarias, empecemos a involucrar no solamente estos conceptos sino apropiarlos para volverlos realidad en un contexto cada vez más complejo.

# Sistema de Gestión de la Calidad

Existen normas que certifican a las organizaciones en sistemas de gestión de la calidad y el sector solidario no debe ser ajeno a los mismos. Por esto, es importante tener claro su significado y la importancia de incorporar ciertos procesos y procedimientos para la vigencia de las organizaciones sociales.

Una organización que gestiona la calidad es: una entidad que dirige y controla sus actividades con el fin de satisfacer las necesidades, expectativas de sus partes interesadas (empleados, asociados, afiliados, beneficiarios, voluntarios, miembros, entre otros) y de sus grupos de interés. Tiene una estructura organizacional, de planificación, de procesos y cuenta con los recursos y la documentación necesaria para lograr los objetivos de la calidad, así como para proporcionar el mejoramiento continuo de los productos o servicios que ofrece.



Para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad es necesario tener un **PLAN DE CALIDAD**: el cual consiste en un documento que especifica procedimientos, recursos asociados, el responsable y el momento en que se aplicaran, a un proyecto, proceso, producto, etc.

## Actividad 12

Identifiquemos en nuestra organización si existe un Sistema de Calidad que dé cuenta de los procedimientos para el mejoramiento de la organización.

Expongamos los objetivos y discutamos en grupo respondiendo a la pregunta **¿Para que la calidad?** A partir de esta actividad saquemos tres conclusiones.

## Actividad 19

Motivemos nuestro equipo de trabajo

Teniendo en cuenta todas las actividades anteriores, propongamos en el siguiente cuadro como se puede motivar a los participantes dentro de nuestras organizaciones.

Recordemos que no siempre la motivación se consigue a través del dinero.

Tipo de motivación

Objetivo que se persigue

### Liderazgo

Proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente y para lograr objetivos importantes.

Un elemento esencial en el sector solidario es el tema del liderazgo. Entendido éste, como el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente y para lograr objetivos importantes. Los líderes deben ser capaces de influir en otros y tener claro dónde están y para donde van. Deben tener claro lo que es y significa la visión de la organización.

### Comunicación y manejo de conflictos en la organización

Hemos estado hablando de las personas relacionadas con el lugar que ocupan en la organización; de cómo conforman la cultura organizacional y las funciones que realizan; de cómo se relacionan entre sí; cómo se comunican o cómo hablan, y que es lo que se comunican.

### Comunicación y redes de comunicación

La comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Su principal propósito es lograr que el mensaje llegue al destino propuesto.

La comunicación es la mejor definición de educación puesto que es un proceso entre dos individuos en donde cada cual ayuda a la construcción del otro como ser humano. Nos hacemos humanos mediante la comunicación con el otro.

### Redes de Comunicación

El concepto de red implica una coordinación muy estrecha y rigurosa entre los equipos de trabajo. Existen dos formas de construir una red: **redes de comunicación descentralizada**, la cual permite que los miembros de un equipo se comuniquen directamente entre sí, y las **redes de comunicación centralizada** en donde la comunicación fluye únicamente entre cada uno de los miembros de un equipo y un punto central de control.

La comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Sin embargo, para que la comunicación tenga éxito, no solo debe expresarse el significado, sino que también este debe ser comprendido. La comunicación también implica escuchar de manera activa es decir, escuchar el significado completo sin formular juicios o interpretaciones previas.



## Actividad 18

### Los puestos de trabajo de nuestra organización

Nuevamente, reunidos en los grupos de trabajo y basados en la estructura realizada en la actividad anterior vamos a describir los puestos de trabajo que consideramos debemos tener en nuestra organización.

Cargo o Estamento	Funciones principales (Cuáles son las labores principales que desarrolló la persona en el cargo)	Perfil del cargo (Cuáles son los requisitos para poder ejercer el cargo: experiencia, estudios realizados, conocimientos específicos)

Siempre se ha dicho que la unión hace la fuerza, pero del dicho al hecho hay mucho trecho. Se han realizado diagnósticos que nos indican la importancia de trabajar en equipo. Esta es una condición para el mejoramiento de la calidad en los procesos empresariales y a los cuales hay que prestar atención en la práctica real.

Veamos entonces en qué consiste. Un grupo es un equipo de dos o más personas que dependen entre sí y que están en contacto. El equipo se reúne para alcanzar objetivos particulares. En las organizaciones estos grupos tienen la característica de ser formales ya que tienen asignados trabajos y actividades concretas y que asumen un rol o una función.

### Los grupos de trabajo

Un grupo es un equipo de dos o más personas que dependen entre sí y que están en contacto. Tienen asignadas actividades concretas, por lo que dentro de la organización asumen un rol o función.

Los equipos de trabajo se convierten cada vez más, en medios importantes alrededor de los cuales se asigna un trabajo. Dado que las actividades que se han de realizar requieren de habilidades múltiples, juicio y experiencia, los equipos de trabajo son más flexibles y por tanto, dan mejor respuesta a un entorno cambiante. Los equipos de trabajo tienen categorías según sus objetivos: asesorar y administrar o son constituidos para hacer o verificar que se hagan cosas.

Otro elemento a tener en cuenta relacionado con el análisis del factor humano en las organizaciones es la forma como se motiva a los integrantes pues a los seres humanos nos gusta que se nos reconozca lo que hacemos.



Es un ejercicio de democracia que ejercen los asociados hábiles en la instancia de máxima decisión para definir políticas que van hacia las demás formas asociativas y operativas.

## Control Social

El control social en las organizaciones solidarias obedece al marco legal de las leyes de economía solidaria, a partir de circulares y resoluciones, identificando el control que ejercen los diferentes organismos en la estructura empresarial en relación con la supervisión, y control que hace el Estado al sector social y solidario.

En tal sentido podemos definir que “hace referencia al control de los resultados sociales, al de los procedimientos para el logro de dichos resultados, así como los derechos y obligaciones de los asociados.”

Esto debido a que en toda organización de economía solidaria resulta necesaria la fiscalización al ejercer actividades dirigidas a los asociados y a la comunidad en general, por lo tanto le corresponde una responsabilidad en su ejercicio empresarial y social.

**La Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal son las dos instancias principales para ejercer el control social en las entidades solidarias relacionadas con los reclamos y quejas que presenten los asociados, como también para dar cumplimiento a las decisiones de la Asamblea en el desarrollo de las actividades contempladas en su objeto social.**

## Actividad 13

Identifiquemos las principales acciones de control social establecidas en la Ley 79 de 1988 y en la Circular 19 del año 2000, y a los organismos a los que les corresponde dichas acciones. Discutamos con nuestros compañeros los hallazgos y saquemos dos conclusiones principales.



# El concepto de organización

Lo que entendemos hoy por organización, es un significado que ha cambiado a través de la historia.

- Hace tiempo una empresa era vista como si fuera una máquina de producción en donde lo que importaba era que sus dueños tuvieran bastantes ganancias (Ackoff).
- Luego, se la vio como un organismo en donde su principal razón de ser no era solamente producir ganancias, sino que su propósito era sobrevivir y crecer.
- Finalmente, se le ve como una organización, en la que el centro son las personas. La organización, a su vez tiene unos objetivos que se priorizan para poderlos lograr.



*En consecuencia, una organización debe tener responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad, que es en esencia, el objetivo de una organización solidaria.*

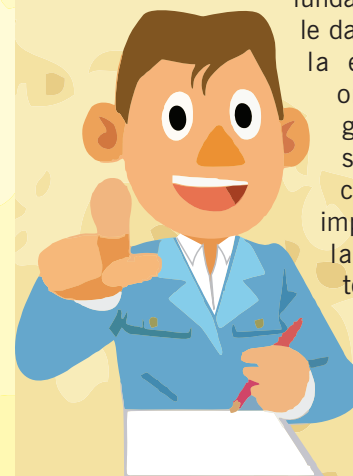
## Cultura organizacional

Es todo un sistema de significados compartidos dentro de la organización que determina, en mayor o menor grado, la acción de los empleados.

Esta cultura es todo un sistema de significados compartidos dentro de la organización que determina, en mayor o menor grado, como actúan los empleados. En esto influye decididamente el tener consciencia del movimiento solidario, su doctrina, filosofía, objetivos y postulados por que de esto depende la identidad del mismo en sus formas de pensar, sentir y vivir la solidaridad.

## El concepto de dirección

Terminamos hablando en la anterior sesión de la gente, del elemento fundamental, de los que le dan la personalidad a la empresa (cultura organizacional). La gente es la razón de ser de las organizaciones. Por eso, es importante dentro de las organizaciones tener claro cómo se realiza la gestión del talento humano.



## Gestión del talento humano

Su función principal en la organización consiste en vincular, capacitar, motivar y retener a los empleados.

Como se ha planteado en múltiples ocasiones, el factor humano juega hoy el papel más importante en cualquier organización, máxime si se trata de organizaciones del sector solidario. La función principal de este ente en la organización, consiste en vincular, capacitar, motivar y retener a los empleados. Es por esto por lo que se le considera como una función estratégica pues debe asegurar que el personal elegido para esta gestión cumpla con los objetivos diseñados tanto a nivel individual como con los de la empresa.

Para iniciar, debemos tener claro cuáles son las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros de la organización. De esta forma, podemos mantenerlos continuamente actualizados y debidamente formados con respecto a los objetivos de la empresa mediante el sistema de formación organizacional.

Esto implica tener un análisis de puestos y funciones de trabajo que permita evaluar y definir las competencias necesarias para el desempeño.

Para esto se requiere dar otro paso que consiste en perfilar la descripción del puesto. Esta es la declaración escrita de lo que hace el empleado. Ella describe el cómo y el porqué de las acciones, para terminar estableciendo las competencias o capacidades mínimas aceptables que un candidato debe tener para desempeñarse con éxito en un puesto determinado dentro de la organización.

# Actividad 17

## Armemos nuestra estructura organizacional

Vamos a reunirnos en grupos y a armar nuestra estructura organizacional. Para ello, colocaremos en los siguientes cuadros los cargos o estamentos que conforman una organización en general (ver listado). Cuando terminemos, tendremos entonces nuestra primera estructura organizacional.

### Listado de cargos o estamentos

- Gerencia
- Revisor fiscal
- Comité de educación
- Asamblea general
- Área 1
- Área 2
- Junta directiva o consejo de administración
- Área 3
- Junta de vigilancia o junta de control social


En la estructura anterior se establecieron las áreas que oficialmente tenemos en nuestra organización. En el siguiente espacio, vamos a establecer como imaginamos de una manera ideal nuestra organización y su estructura.

Si observamos con mucho cuidado nuestro trabajo anterior, vemos como la estructura se va tejiendo como una especie de red. Al imaginarnos como se relaciona cada casillita o cada cuadro con los demás, pensemos por un instante en que esa relación no es con los cuadritos ni con las casillitas, sino que en la realidad esa relación se da entre personas quienes van conformando lo que se denomina la cultura organizacional.

# Los conceptos de calidad de vida y desarrollo

Otro concepto importante es el de desarrollo. Para entenderlo es importante relacionarlo con otro concepto que está emparentado con él, el crecimiento. Para entenderlos, vamos a comparar estos dos con la vida de un niño.

**E**n sus primeros meses, se le realizan dos tipos de controles: uno denominado crecimiento y el otro desarrollo. Cuando se le hace el examen de crecimiento, se utilizan medidas cuantitativas, o sea, se puede medir con números: cuánto mide, cuánto pesa, cuál es el diámetro de su cabeza. Toda esta información se puede dar en números, casi siempre en centímetros.

El otro examen se hace de manera cualitativa, donde la información ya no se da en números; es decir, que es algo que no se puede medir de una manera convencional.



Esta medición es un criterio, una apreciación. Así, cuando el médico observa cómo le coge un dedo; si sigue con la mirada el dedo; si al aplaudir reacciona, hablamos de medición cualitativa. Esta observación es parte de su personalidad, de su desarrollo mental.

Estos dos conceptos aparecen también cuando hablamos de un país, una región o una organización. Si hablamos de un país y queremos saber su crecimiento hablamos de números para saber en cuánto se incrementó o se redujo el dinero que se recogió con los impuestos; si las empresas aumentaron o disminuyeron su producción. En fin, todo lo que se pueda medir numéricamente.

Por otro lado, el desarrollo es un proceso de cómo medir el crecimiento de las personas, por ejemplo a nivel de su estado de salud, de educación, de lograr que las personas sean lo que quieren ser, es decir, incremento continuo de la capacidad para satisfacer las necesidades propias y los de los demás. El desarrollo así concebido, es una cuestión tanto de motivación y aprendizaje, como también de riqueza, puede tener lugar con o sin recursos.

Podemos concluir entonces, que una de las principales funciones de cualquier sistema social es el alentar y facilitar el desarrollo de sus miembros.

Todo esto que acabamos de ver se puede traducir en el concepto de calidad de vida, concepto que abarca las satisfacciones derivadas de las cosas que hacemos, aún las más triviales. La calidad de la vida también implica un sentimiento de progreso hacia los ideales, y fines que no se han alcanzado, pero hacia los cuales se puede avanzar continuamente.

# Calidad de vida

Es un concepto que abarca las satisfacciones derivadas de las cosas que hacemos, aún las más elementales. La calidad de vida también implica un sentimiento de progreso hacia los ideales, y fines que no se han alcanzado, pero hacia los cuales se puede avanzar continuamente.

Un elemento fundamental de este concepto consiste en saber que cada integrante sienta que participa de una comunidad y que tiene la capacidad de construir su propio futuro y que puede de manera colectiva, crear su futuro. La participación en el proceso de crear el futuro es en sí misma un modo de desarrollarse y una fuente de satisfacción.

*La clave del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la vida no consisten en planear para los demás, sino en capacitarnos para planear y evaluar nuestro progreso. Hacer posible la planeación participativa es fomentar el arte de vivir.*

La relación que se da entre los directivos de una organización y el empleado o los asociados, es política, es decir, involucra la distribución del poder. El desarrollo individual tiene lugar más eficazmente cuando participamos en la toma de las decisiones que nos afectan. Los sistemas con fines y medios democráticos son los que más facilitan y alientan el desarrollo y, ésta, es la particularidad de una organización solidaria.



## Actividad 14

Elementos de crecimiento y desarrollo en nuestra organización

En pequeños grupos vamos a identificar en nuestra organización cuando hablamos de crecimiento y desarrollo:

Elementos de crecimiento	Elementos de desarrollo



En concreto se trata de elegir, poner a funcionar a todas las personas para que se construya colectivamente ese futuro deseado, teniendo en cuenta nuestra razón de ser como organización.

Para las organizaciones solidarias, por su naturaleza, es importante tener claro los conceptos de autoridad y responsabilidad, entendiendo la autoridad como los derechos inherentes al cargo e identificando la responsabilidad como la "obligación" que le corresponde a la posición en la estructura administrativa.

También es importante en este punto diferenciar los términos: AUTORIDAD Y PODER, pues en determinados momentos en las organizaciones solidarias, y dadas las estructuras propias, alguien que en la vida cotidiana es subordinado de otro, en una asamblea pasa a ser su igual o superior (hablando en términos organizacionales).

*El poder se refiere a la capacidad de un individuo para influir en las decisiones de los demás y está ligado al concepto de liderazgo.*

De ahí la importancia que esta competencia esté contemplada en los procesos de formación organizacional. Por eso es importante aclarar que la autoridad es un derecho, mientras que la legitimidad se basa en la posición que ocupe en la organización.

Los enfoques del diseño organizacional pueden ser diferentes. Ellos van desde el enfoque de una organización mecánica con una estructura de gran complejidad, formalidad y centralizada (burocracia), a la denominada organización orgánica, que tienen estructuras de baja complejidad, formalización y centralización.

Para decidir entonces por el enfoque en los diseños hay que tener en cuenta una serie de variables que ayudan a tomar las decisiones. Estas variables son:

La estrategia

El tamaño de la organización

La tecnología disponible

El entorno

Puede darse que la estructura sea la de equipos de trabajo. Esta es una estructura temporal establecida para cumplir una actividad específica bien definida y compleja y que requiere de la participación de persona de diferentes subunidades o procesos.



## Aspectos prácticos de la gestión organizacional de una organización solidaria

### Actividad 16

Organización, dirección y control, tres conceptos claves en la gestión

Esta actividad consiste en que todos escuchemos las definiciones hechas por cada integrante del grupo en la actividad 5, para que luego, entre todos, hagamos una definición de cada palabra en el siguiente cuadro.

#### Organizacional

Organización

Dirección

Control

## El concepto de organización

Si ya tenemos nuestros objetivos planteados, ahora la pregunta a responder es ¿cómo lo vamos a llevar a la realidad? y sobre todo ¿con quién? ¿Cómo se va a organizar?

En esta unidad vamos a resolver la manera como nos vamos a organizar entre todas las personas que conformamos la organización para lograr nuestros objetivos. A esta función de la administración se le llama ORGANIZACIÓN, que consiste en armar el esqueleto de la misma.

## El concepto de construir futuros y planear

### ¿Qué entendemos por problemas?

Generalmente, empleamos la palabra problemas para describir una serie de aspectos negativos que no nos dejan progresar: **obstáculos**.

Esta palabra, también la podemos utilizar para referirnos a aquellas situaciones que se nos presentan constantemente, que nos hacen preguntarnos y respondernos dónde estamos, para dónde vamos, ayudándonos a definir horizontes más claros.

El ir teniendo claro todos los conceptos que hemos revisado hasta ahora nos permiten analizar nuestra problemática. No vamos a entender el concepto de problemas como una serie de aspectos negativos que no nos dejan progresar, sino que vamos a verlos como situaciones que se nos presentan constantemente, que nos permitan saber dónde estamos y para dónde vamos.

Ellos nos permiten formular nuestra problemática. Una organización requiere de un análisis de las obstrucciones que impiden su desarrollo y la preparación de proyecciones de referencia. Todo esto, nos permite ver el horizonte de una manera más clara pues al tener más información nos hacemos más conscientes de lo que no pasa y nos rodea.

De esta forma, reducimos la incertidumbre, que se traduce en falta de información. Si por el contrario, sabemos dónde estamos,

podemos definir claramente hacia dónde queremos ir. Esto es lo que denominamos: futuro.

Otro concepto clave es la planeación. Ella nos remite a pensar en términos de futuro; a establecer esas fuerzas o variables que impulsan el cambio social que deseamos para actuar y tomar las decisiones que vayan construyendo ese futuro deseado.

Por tanto, el futuro no sería algo único o cerrado sino algo abierto a la escogencia entre varias alternativas en el momento presente. No estaría escrito, estaría por hacer, por construir.

El futuro no es único y cerrado, es algo abierto a la escogencia entre varias alternativas en el momento presente. No estaría escrito, estaría por hacer, por construir.

*Pensar en el futuro es un acto que implica voluntad y responsabilidad.*

Podemos decir que el futuro se construye, pero implica pensar en él como una necesidad, como una escogencia y una manera de vivir especialmente en éstos dos últimos sentidos.

Ante todo, **pensar en el futuro es un acto de voluntad** basado no en la aceptación de un futuro escogido por otros a cualquier nivel, (familia, vereda, barrio, ciudad, país o planeta), sino en el asumir una responsabilidad no solo en la escogencia, sino también en el esfuerzo necesario para presentar con hechos el futuro deseado.

El pensamiento sobre el futuro está relacionado con la vida cotidiana al crear una perspectiva sobre lo que hacemos en cada momento; en sus consecuencias y en lo que deseamos apoyar o impedir. Es una forma solidaria de estar alerta sobre el futuro, de pensar en nosotros, en los demás, e inclusive en aquellos que nacerán después.

Construir futuro es un proceso histórico y participativo. Es participativo en todos los niveles pues de lo contrario se trataría de la manipulación de los futuros de los demás.

Es importante señalar que construir el futuro no es hacer una prolongación del pasado en el tiempo ni describir un futuro radiante que no podemos realizar. **Construir futuro es tener una visión.** Esto significa tener un análisis responsable, profesional sobre el presente, teniendo en cuenta lo que podría ayudar o impedir la realización de un futuro deseable.

Vale decir, que la visión requiere de la disposición para comprender las semillas de cambio escondidas en el presente.

De ahí que hablemos del concepto de la previsión humana y social como algo que se basa en la convicción de que es posible modificar el curso del mundo; que el futuro se construye desde ahora, entre todos, es una construcción colectiva.

Debemos tener claro cuál es la razón de ser de nuestra organización. Con esto en mente, podemos plantear los fines hacia los cuales se debe dirigir la planeación, teniendo objetivos claros que nos marque el camino hacia ese futuro que vamos a construir colectivamente.

## Actividad 15

Planeación de nuestra organización

En pequeños grupos vamos a establecer los objetivos de nuestra organización teniendo en cuenta que un objetivo son los resultados a largo plazo que aspiramos lograr. Ejemplo:

### OBJETIVOS

Educación permanente:

Propiciar en las diferentes áreas o procesos de la organización, el acceso a los nuevos adelantos del conocimiento en la temática del sistema social solidario, en un ámbito de formación continua.

### ACCIONES A DESARROLLAR

Identificación de líneas de capacitación que puedan implementarse, bien sea, las ya existentes u otras surgidas a lo largo de este proceso.

### TIEMPO DE EJECUCIÓN

Noviembre de 2014.

Ahora sí, hagamos nuestro ejercicio.

Objetivo	Acciones a desarrollar	Tiempo de ejecución

### Reflexión

En conjunto, analicemos cuales fueron esos objetivos que tenemos en común en los grupos y cuales son diferentes.

- Preguntémonos: ¿Son muy difíciles de poder llevarlas a la realidad? (acciones)
- ¿Están escritas las aspiraciones de todos los procesos y de todas las personas?