

PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

GUÍA

1

APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS EN COMUNIDAD

Adolfo Aguilar Ávila
María Consuelo Sánchez Plazas



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Educadora de educadores



CONFEDERACIÓN NACIONAL DE ACCIÓN COMUNAL



República de Colombia

Álvaro Uribe Vélez
Presidente de la República de Colombia

MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA

Sabas Pretelt de la Vega
Ministro del Interior y de Justicia

Luis Hernando Angarita Figueredo
Viceministro del Interior y de Justicia

Marcos Daniel Pineda García
Director de Asuntos Políticos y Electorales

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Óscar Armando Ibarra Russi
Rector

Nohora Patricia Moreno García
Vicerrectoría de Gestión

Luis Alberto Artunduaga Marlés
Jefe de División de Asesorías y Extensión

EQUIPO DE TRABAJO

William Gaitán Medina
Jorge Humberto Mesa Moreno
Coordinadores

Adolfo Aguilar Ávila
Alfonso Torres Carrillo
Consuelo Sánchez Plazas
Disney Barragán Cordero
Fabio Becerra Heredia
Gonzalo Amador Castellanos
Jorge Enrique Bossa Arias
Luz Miriam Díaz Patigño
Milton A. Carranza F.
Noel Bravo Cárdenas
Raquel Oses Cabrera

Luz Miriam Pinzón Torres
Asistente Financiero y Administrativo

Comisión Pedagógica de la Confederación Nacional de la Acción Comunal

Naimen Emiro Martínez Pérez
Noel Bravo Cárdenas
Guillermo Cardona Moreno
Marco Antonio Martínez
Luis Gonzaga Bustamante Marín
Federico Castañeda
Jorge A. Acebedo Saavedra
Milton Alexander Carranza Flórez
Jaime Parra López
Libardo Aristizabal Arias
Edilberto Roldán Romero
José Efraín Villamil Gil
Édgar Goyeneche Muñoz
Orminsul Cano Quintero
Myriam Pinilla Zapata
Remberto Rodríguez Guzmán
Jorge Alí Murillo Aguilar
Francy Elena Martínez Carrera
Jorge Enrique Bossa Arias
Jhon William Múnera Parra
Raúl Rairán Gómez
Ciro Leal Sandoval

1^a edición: 200 ejemplares

Diseño e Impresión:
Lagos&Lagos Impresores
Telefax: 430 48 38
E-mail: lagosylagos@tutopia.com

Ilustraciones:
Cindy Losada Figueroa

Corrección de Estilo:
Lina Andrea Morales B.

Derechos reservados.
Se autoriza la reproducción de este documento
con fines pedagógicos, previa
autorización escrita del
Ministerio del Interior y de Justicia y/o
la Universidad Pedagógica Nacional.

Ministerio del Interior y de Justicia
Universidad Pedagógica Nacional
Bogotá, D.C., Colombia. Marzo de 2006

Distribución gratuita
Impreso en Colombia

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
SESIÓN INTRODUCTORIA	
Autodiagnóstico de la organización comunal	7
SESIÓN 1	
Organización comunal... Organización social	15
SESIÓN 2	
Construyendo convivencia	27
SESIÓN 3	
¿Por qué es importante la comunicación para la organización comunal?	39
SESIÓN 4	
Unidos logramos metas. Trabajando en equipo	49
SESIÓN 5	
Convivir antes de conciliar	59
BIBLIOGRAFÍA	73

PRESENTACIÓN

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo*. También, expresa pautas para la relación entre los miembros de la organización y para la relación de esta con otras organizaciones. El hacer mención en la organización comunal de las creencias y de todos aquellos elementos y factores que median sus relaciones cobra vital importancia, por cuanto es el proceder de cada individuo lo que marca un punto de encuentro para el diálogo de todos, ejercicio con el cual se alcanza el crecimiento de la organización y la construcción colectiva de la misión y visión de la misma.

Esta guía se desarrollará en el marco del diálogo de saberes, pues parte de rescatar los conocimientos de la comunidad sujeto de acción, para luego retroalimentarlos con otros saberes, ya sean teóricos o prácticos, en el marco de la negociación, la cual llevará a las personas a compromisos que transformarán su entorno de manera continua y progresiva a través de la autoevaluación permanente.

Será un recorrido de 20 horas presenciales y 80 de trabajo práctico, que motivarán y facilitarán, tanto a las personas que participen del proceso como a la Comisión de Conciliación Comunal, el aprendizaje para orientar y dirimir situaciones que atentan contra la sana convivencia de la organización comunal.

PROPOSITO GENERAL

Generar condiciones que contribuyan a identificar elementos conceptuales y metodológicos que aporten al fortalecimiento, la integración y la creación de un ambiente de convivencia en la organización comunal, para que esta pueda proyectarse con mayores probabilidades de éxito.

* HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W. Jr. *Comportamiento organizacional*. México: Thompson, 2004, p. 378.

SESIÓN INTRODUCTORIA

AUTODIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

OBJETIVO

Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.

TEMÁTICAS POR DESARROLLAR

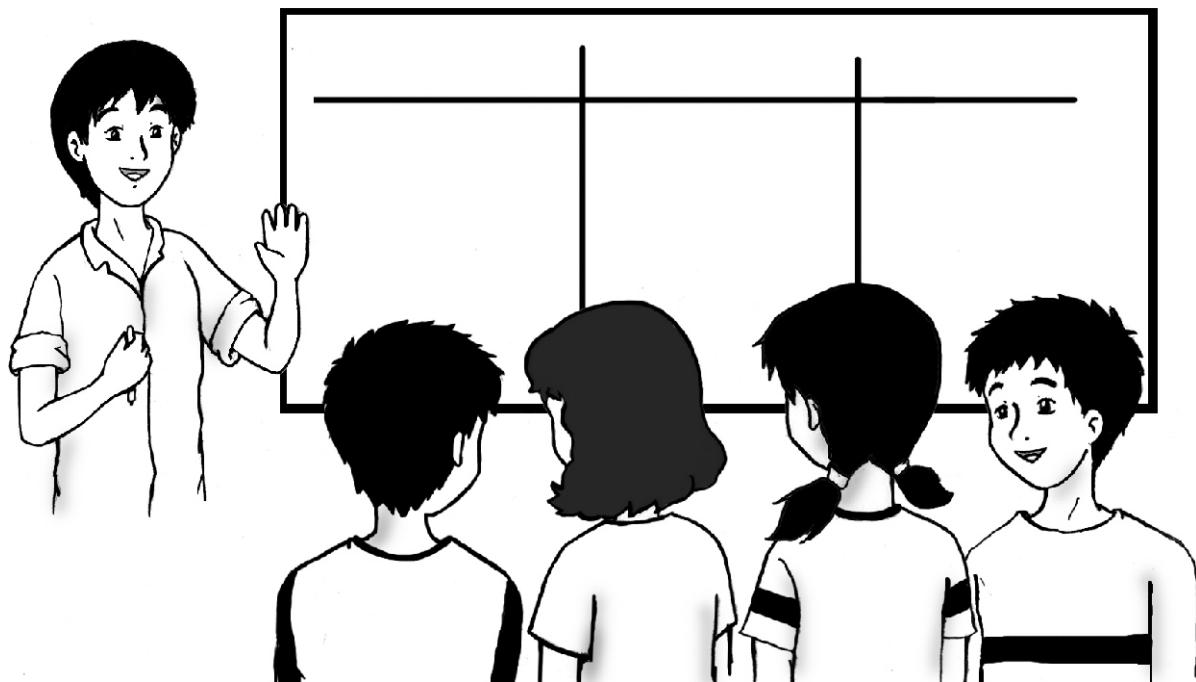
- 🔗 Construcción de comunidad
- 🔗 Aprender a vivir juntos
- 🔗 Liderazgo comunal
- 🔗 El emprendimiento en la organización comunal
- 🔗 Responsabilidad social para la construcción de la democracia

La metodología del diálogo cultural orienta todas las sesiones de trabajo de las guías. Cada momento establece una relación específica de aprendizaje y acción entre las personas, el saber que se va a reflexionar y la realidad que se va a transformar.

NUESTROS SABERES

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde las que leemos o interpretamos la realidad.

- ✓ Se organizan seis grupos y cada uno produce un texto que relaciona las cinco temáticas. Este puede convertirse en artículo de prensa o de radio comunitaria para promocionar la organización comunal.
 - Construcción de comunidad
 - Aprender a vivir juntos
 - Liderazgo comunal
 - El emprendimiento en la organización comunal
 - Responsabilidad social para la construcción de la democracia
- ✓ Los grupos intercambian textos y se especializan en uno de los cinco temas. El grupo que recibe el nuevo texto lo lee, analiza y complementa. Una vez concluida su revisión, redacta la temática elegida, estableciendo la manera en que esta se exprese en la organización comunal.





OTROS SABERES

Implica el reconocimiento de otros saberes, formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos. Al aprender con otros, alcanzamos nuevos niveles de comprensión de la situación abordada. Para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

Los mismos grupos realizan la lectura de los siguientes párrafos para enriquecer y profundizar lo escrito. Además, sobre la temática elegida “debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarlas”.

a. Construcción de comunidad

La comprensión de los fenómenos sociales permite ver, desde su dinámica interna, a los seres humanos como sujetos partícipes en la construcción de la historia, totalmente implicados de forma activa en sus procesos; con sus pensamientos, sentimientos y acciones en la convivencia, buscando la generación de condiciones dignas de vida en *común-unidad*; valorando al ser humano por lo que es, mediante acciones cotidianas de solidaridad, democracia y autogestión para realizar obras en pro del bien común.

Construir comunidad implica implementar un “conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales, que integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, para mejorar la calidad de vida de las comunidades... Fomentar la construcción de comunidad como factor de respeto, tolerancia, convivencia y solidaridad para el logro de la paz, para lo que se requiere el reacomodo de las prácticas estatales y la formación ciudadana”¹.

“Nuestra práctica particular, como individuos o grupos sociales (con nuestras acciones, sentimientos e interpretaciones), hace parte de esa práctica social e histórica de la humanidad. Somos protagonistas o víctimas de sus cambios y movimientos; somos, en última instancia, responsables de su devenir.

Por ello, no podemos aspirar simplemente a “describir” los fenómenos y a “observar” sus comportamientos, sino que debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones, y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarla... Somos así a la vez sujetos y objetos de conocimiento y transformación”².

“Las prácticas sociales conforman dominios de saber, generan objetos de conocimiento, conceptos, técnicas, filosofías y transforman los sujetos de conocimiento”³.

1. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículos 2º y 4º.
 2. JARAH, Óscar. *Para sistematizar experiencias*. Costa Rica: Alforja, 1994.
 3. FOUCAULT, Michel. 1984.

b. Desarrollo integral

Es el mejoramiento de todas las potencialidades de las personas y de la comunidad, en crecimiento común sostenible con la naturaleza, en pro del bienestar y de la felicidad del ser humano. Es el producto de concertar con todos los actores de una sociedad el modelo de desarrollo para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, a través de procesos sostenibles y sustentables, incorporando diferentes aspectos de su entorno sociocultural, económico, político, ambiental y espiritual, entre otros.

c. Organización comunal

“Es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”⁴.

d. Aprendiendo a vivir juntos

Aprender a interactuar con el otro, a lograr objetivos comunes, esta es la base para la resolución del conflicto. Se basa en el conocimiento de los demás, su cultura y espiritualidad. Contempla el descubrimiento gradual del otro a través de participar en proyectos comunes en condiciones de igualdad, a lo largo de toda la vida. Ello implica un reconocimiento de la diversidad que apunta a la interdependencia, lo cual a su vez pasa por el conocimiento de sí mismo.

e. Liderazgo comunal

La organización comunal debe promover procesos de formación y actuación con incidencia en las decisiones de política pública; es necesario, entonces, la formación de ciudadanos que en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades participan en la construcción y fortalecimiento de la vida colectiva.

f. Responsabilidad social para la construcción de democracia

Para construir democracia, los actores que participan en ella deben tener presente que sin responsabilidad la sociedad y los caminos democráticos nunca lograrán transformar la realidad. El ciudadano y la organización comunal deben estar comprometidos para que esos cambios colmen con un desarrollo digno y productivo a las comunidades.

g. Emprendimiento comunal

El emprendimiento comunal es la capacidad y la motivación de las personas o de la organización comunal a través de la comisión empresarial para asumir retos y liderar procesos comunitarios solidarios, autogestionarios, democráticos e innovadores, que luego se expresan en planes de negocios socioempresariales y después se concretan mediante proyectos productivos o empresas de carácter solidario de iniciativa comunal.

Ahora, complementamos el texto que se viene realizando con los nuevos elementos surgidos del análisis anterior.

4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículo 6º.



NEGOCIACIÓN DE SABERES

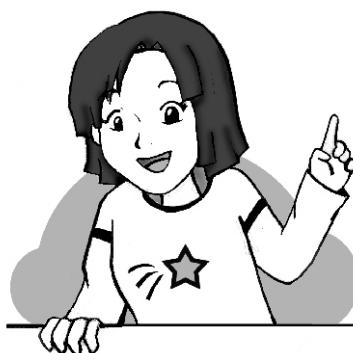
Ampliación de los niveles de comprensión. Permite promover una postura crítica, cuestionadora, en la que se pueden comprender las concepciones y relaciones de los diferentes puntos de vista.

Se organiza un panel con cinco expositores, uno por grupo. Cada persona cuenta con 10 minutos para desarrollar la situación de la temática específica en la organización comunal, sus causas y consecuencias.

Finalizadas las exposiciones, el auditorio puede realizar preguntas (en papeles o verbalmente).

La persona que realiza la función de relatoría presenta las conclusiones generales y las diversas posturas y elementos nuevos para la discusión.

TEMAS DE INTERÉS	EN QUÉ SE PARECEN Nuestros saberes y los otros saberes	EN QUÉ SE DIFERENCIAN Nuestros saberes y los otros saberes	CONCLUSIÓN PARA LA ACCIÓN
<i>Construcción de comunidad</i>			
<i>Desarrollo integral</i>			
<i>Organización comunal</i>			
<i>Aprendiendo a vivir juntos</i>			
<i>Liderazgo comunal</i>			
<i>Responsabilidad social para la construcción de democracia</i>			
<i>Emprendimiento comunal</i>			





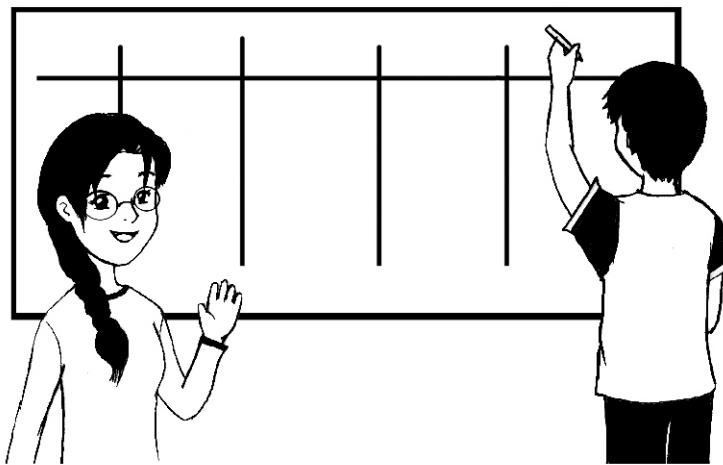
SABER Y HACER

Reconocemos que sabemos cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren o coadyuven en la solución de problemáticas cotidianas. Hasta el momento, hemos determinado de manera conjunta la situación de convivencia, liderazgo, emprendimiento comunal y responsabilidad social para la construcción de la democracia en la organización comunal; ahora definiremos posibilidades de actuación que transformen de manera positiva estas situaciones.

En plenaria cada grupo analiza la situación descrita, las causas y consecuencias y las alternativas de solución.

Una persona del grupo o el facilitador registra en cartelera las exposiciones.

TEMÁTICA ELEGIDA	EXPRESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
<i>Construcción de comunidad</i>				
<i>Aprender a vivir juntos</i>				
<i>Liderazgo comunal</i>				
<i>El emprendimiento en la organización comunal</i>				
<i>Responsabilidad social para la construcción de la democracia</i>				





5. COMPROMISOS

Perdería su razón de ser el aprendizaje si no apoyara la transformación de la realidad y como ya sabemos cuál es nuestra situación inicial, ¿a qué nos podemos comprometer para transformar nuestra realidad y vivir mejor, en cuanto a los temas trabajados en esta sesión, tanto en lo individual como en lo grupal?

TEMAS DE INTERÉS	¿QUÉ VAMOS A HACER?	¿CÓMO LO VAMOS A HACER?	¿QUIÉNES LO VAMOS A HACER?	¿CON QUÉ LO VAMOS A HACER?	¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?	¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?
<i>Construcción de comunidad</i>						
<i>Desarrollo integral</i>						
<i>Organización comunal</i>						
<i>Aprendiendo a vivir juntos</i>						
<i>Liderazgo comunal</i>						
<i>Responsabilidad social para la construcción de democracia</i>						
<i>Emprendimiento comunal</i>						



EVALUACIÓN

La evaluación debe ser conjunta, partir de lo que sabe el grupo permite establecer una línea de base, que determina su avance en cada sesión. Sin embargo, no debemos olvidar que otra manera de evaluar es reconocer los cambios conceptuales, procedimentales y actitudinales que se gestan en las organizaciones gracias a la participación en el programa de formación. Así que la revisión conjunta de los compromisos permite evaluar el aprendizaje y a la vez la aplicabilidad del programa de formación.

La evaluación en los procesos formativos valora de manera continua los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento. Evaluar esta sesión implica establecer un balance entre su objetivo general y los saberes alcanzados por los participantes:

OBJETIVO	¿Qué aprendimos?	¿Qué preguntas surgieron para cada tema?	¿De qué manera podemos aplicar los aprendizajes?	¿Cómo fue el proceso de aprendizaje del grupo?
Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.				



SESIÓN 1

ORGANIZACIÓN COMUNAL... ORGANIZACIÓN SOCIAL

OBJETIVO

Generar espacios de reflexión que les permitan a los miembros de la organización comunal acercarse al conocimiento de su cultura organizacional actual e identificar los elementos necesarios para la gestión de la cultura organizacional comunal deseada.



NUESTROS SABERES

1. Comentamos en grupo:

- ¿Qué es la organización comunal?
- ¿Qué hace?
- Con el paso del tiempo, ¿cuál es la aspiración de la organización?

2. Construimos una recta del tiempo en la cual ubicamos los principales eventos que ha vivido la organización comunal y otros en los cuales sería interesante participar.



3. Presentación del trabajo a los demás grupos. Cada uno de los equipos presentará el resultado de su trabajo.





OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos

CULTURA ORGANIZACIONAL COMUNAL

Una organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de llevar a cabo planes y proyectos que respondan a sus inquietudes y así resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejecución iniciativas y/o propuestas y en las cuales se establecen relaciones (de interlocución, cooperación, conflicto, negociación) con distintos sectores de la sociedad y el Estado. En otras palabras, las organizaciones son instancias de representación de intereses e instrumentos de acción colectiva⁵. Entre tanto, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo⁶. La cultura organizacional expresa pautas para la relación entre los miembros de la organización y para la relación de esta con otras organizaciones. Se puede decir que la cultura organizacional gobierna el comportamiento de los miembros de la organización. En la organización comunal, para realizar cualquier acción o desarrollar planes de trabajo, se requiere de la participación como un proceso consciente, planificado y colectivo de mejoramiento continuo en los aspectos jurídico, legal, administrativo, contable y de gestión económica.

Así como las personas tienen lo que los psicólogos han llamado personalidad, determinada por pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto, una organización también tiene sus propias características, su propia personalidad, a la cual se le llama cultura organizacional.

La cultura de una organización deja ver la misión que se planteó y la visión que se tuvo al momento de su fundación, así como la vivencia de los principios. Esta cultura resulta de la interacción entre los puntos de vista de los fundadores y de los que actúan como miembros en determinado momento.

Las organizaciones parten de establecer:

Misión

La misión equivale a la respuesta de la pregunta: ¿para qué existe la organización? En la que se plantea su razón de ser, el rol que desempeña en su entorno y el alcance y dirección de sus actividades. Al enunciar la misión, se debe tener en cuenta que esta debe ser clara, comprensible y corta, para que todas las personas la entiendan y la recuerden, y suficientemente amplia como para permitir flexibilidad al implementarla.

5. GONZÁLEZ R., Esperanza. *Manual sobre participación y organización para la gestión local*. Cali: Ediciones Foro Nacional por Colombia, 1995, p. 5.
 6. HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W. Jr. *Comportamiento organizacional*. México: Thompson, 2004, p. 378.

No basta solamente con formular la misión, esta debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes del equipo. A su vez, esta misión debe darse a conocer a todo el equipo y se debe formular bajo los siguientes criterios:

- ✓ Clara para todos.
- ✓ Breve, para poder recordarla fácilmente.
- ✓ Realista en la especificación de sus compromisos y en la descripción de sus funciones.
- ✓ Evaluable, para determinar si se ha tenido éxito en su espacio de responsabilidad.
- ✓ Referirse al tiempo actual.

La misión se construye a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué somos?
¿Por qué nos reconocen?
¿Qué hacemos?
¿Para quién hacemos lo que hacemos?
¿Cuál es nuestra razón de ser?

El consenso debe arrojar una expresión que contenga cuatro elementos centrales:

¿Qué es la organización?
¿Con qué valores o criterios funciona?
¿Qué productos y/o servicios entrega?
¿Quiénes son sus beneficiarios, receptores y/o clientes?

Visión

La visión equivale a la descripción de la organización futura deseada. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ser. Al definirse, permite establecer lo que desea lograr la organización.

Al establecer la visión se pretende proyectar la organización hacia el futuro, estableciendo sueños factibles, metas posibles de alcanzar, partiendo de lo que somos y, en tal sentido, orientando la construcción a través de las siguientes preguntas:

¿Qué queremos ser?
¿A dónde queremos llegar?
¿Por qué nos conocerán?
¿En qué nos reconoceremos?
¿En el futuro qué debemos ser?

En forma específica, la misión incide en la definición de la cultura organizacional, permitiendo observar:

- ✓ La filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización.
- ✓ La forma en que regularmente se comunican, las ceremonias, el protocolo y el lenguaje común.
- ✓ Las normas que comparten los individuos y equipos de la organización, como la forma de votación o el recurso de asignar tiempos para la intervención en discusiones.
- ✓ Las normas para llevarse bien en la organización y lo que todo recién llegado debe aprender para ser aceptado en el medio.
- ✓ Los valores dominantes que mantiene la organización, económicos, sociales, éticos, morales.

Todas las culturas organizacionales son diferentes, debido a que los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón que es único para cada organización, sin embargo, las culturas organizacionales tienen características comunes. Para efecto de tener elementos de análisis de la cultura organizacional comunal, tendremos en cuenta dos tipos de cultura organizacional: la cultura burocrática, que se da cuando una organización valora en gran medida las reglas, la formalidad y los procedimientos de operación establecidos como norma. Recordemos que las preocupaciones de largo plazo de una burocracia son la estabilidad, la eficiencia y la capacidad para predecir acontecimientos. En organizaciones donde predomina este tipo de cultura, las reglas y procesos de la organización están contenidos en diferentes manuales y los miembros o afiliados creen que su deber es conducirse según estos y seguir los procedimientos legalistas. El otro tipo de cultura organizacional es la cultura de clan que sugiere que los afiliados o integrantes de la organización comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Valoran la tradición, la lealtad, el compromiso personal, los procesos de socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia sobre el núcleo social. El compromiso y la entrega total del individuo a la organización es intercambiado por el supuesto compromiso de largo plazo de la organización con el individuo. Las personas confían en que la organización y la comunidad les darán el trato justo y el reconocimiento esperado.

Aun cuando en la actualidad no se cuenta con un método definitivo para medir la cultura organizacional, investigaciones preliminares sugieren que las culturas pueden ser analizadas al evaluar la posición de una organización comparándola con las siguientes características:

- a. Sentido de pertenencia: reconocimiento de lo comunal con el criterio de lo propio. Con los hechos, manifestar el amor, la defensa y el compromiso hacia la organización, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo.
- b. Participación en la toma de decisiones: ejercicio de un derecho y de un deber por el cual se es escuchado y se tiene la responsabilidad de escuchar. Es vital para ser tenido en cuenta a la hora de definir el desarrollo de la organización.
- c. Resultado en las personas: sugiere que todo lo que se hace beneficie a los afiliados y aporte al crecimiento de la persona.
- d. Procesos de comunicación: qué tan abierta y fluida es la comunicación entre miembros y entre los distintos niveles organizativos.
- e. Control: evaluación permanente de los comportamientos y cumplimiento de las responsabilidades internas de la organización, desde diferentes estrategias.

- f. Estímulo a la creatividad: el grado en el cual los diferentes miembros de la organización son alentados a ser innovadores y a asumir riesgos.
- g. Reconocimiento y estímulo: el grado en el cual las recompensas e incentivos son otorgados por mérito y trabajo.
- h. Tolerancia a conflictos: capacidad de resolver situaciones de dificultad.
- i. Orientación hacia resultados: capacidad del equipo para orientar lo que hace en procura del cumplimiento del objeto social de la organización comunal.
- j. Asumir el cambio: capacidad para aceptar y generar cambios con miras al mejoramiento continuo de la organización comunal.
- k. Integración y cooperación: forma de intervención activa de cada uno de los afiliados y de sus organismos en el desarrollo de la organización.

El desarrollo exitoso de la cultura organizacional requiere:

- a. Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los diferentes miembros de la organización comprendan a partir de dónde comienzan.
 - b. Brindar apoyo a miembros y directivos con ideas nuevas y estar dispuestos a actuar de acuerdo con esas ideas.
 - c. Encontrar los modelos subculturales de la organización que se acerquen más al modelo deseado y tomarlos como ejemplos por seguir.
 - d. Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros.
 - e. Vivir la cultura nueva, porque las acciones dicen más que las palabras.
2. A partir de la presentación del facilitador y del contenido del recuadro, respondemos en los grupos:
- ❑ ¿Qué es cultura organizacional?
 - ❑ ¿Qué aspectos se observan fácilmente de la cultura organizacional comunal?
3. A partir de lo que hemos observado en la cultura organizacional comunal, comentemos en los grupos:
- ❑ ¿Cuál es la misión y cuál la visión de la organización comunal?



NEGOCIACIÓN DE SABERES

1. Revisamos la misión de la organización, teniendo como criterios las siguientes preguntas:

Misión

¿Qué somos?
¿Por qué nos reconocen?
¿Qué hacemos?
¿Para quién hacemos lo que hacemos?
¿Cuál es nuestra razón de ser?
¿Qué es la organización?
¿Con qué valores o criterios funciona?
¿Qué productos y/o servicios entrega?
¿Quiénes son sus beneficiarios, receptores y/o clientes?

Visión

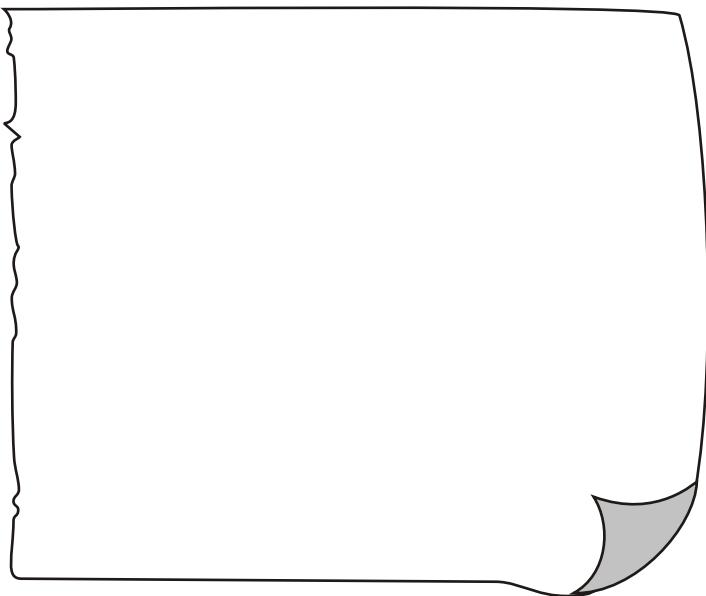
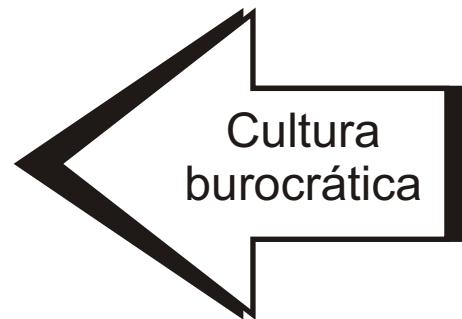
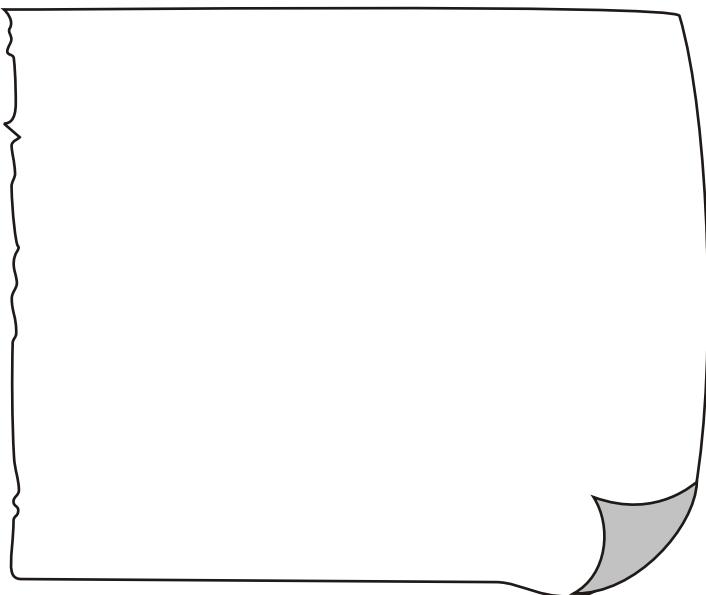
¿Qué queremos ser?
¿A dónde queremos llegar?
¿Por qué nos conocerán?
¿En qué nos reconoceremos?
¿En el futuro qué debemos ser?

2. Plenaria en la cual se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos.



SABER Y HACER

1. Atendiendo a los tipos de cultura, analizamos las características que observamos en la organización comunal y completamos el siguiente gráfico.



2. Con los siguientes aspectos, evaluemos la cultura de la organización comunal:

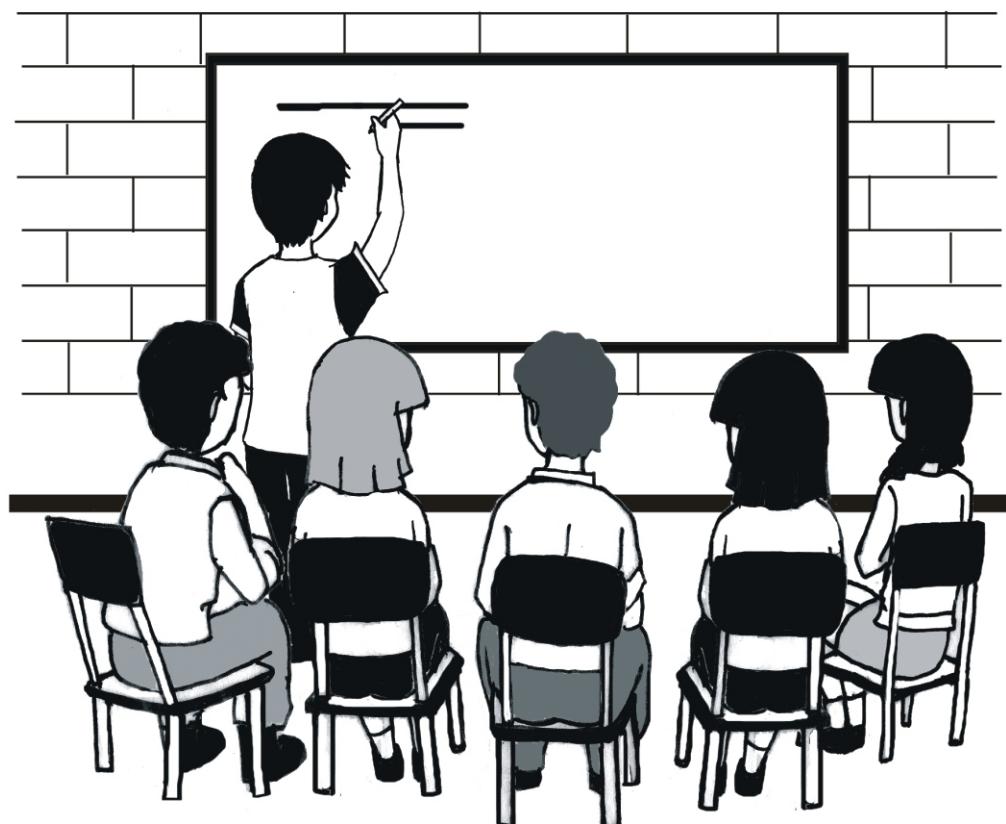
Características para evaluar	Criterios	Calificar de 1 a 5 (5 es el mejor puntaje)
Sentido de pertenencia	Manifestación de amor, defensa y compromiso de lo comunal.	
Participación en la toma de decisiones	Se es escuchado y se tiene la capacidad de escuchar, para ser tenido en cuenta en la definición del desarrollo de la organización.	
Enfoque en las personas	Todo se hace en beneficio de la organización.	
Procesos de comunicación	La comunicación es abierta y fluida.	
Control	Se hace evaluación permanente a comportamientos y cumplimiento de responsabilidades.	
Estímulo a la creatividad	La organización asume riesgos, es innovadora.	
Reconocimiento y estímulo	Las recompensas e incentivos son otorgados por mérito y trabajo.	
Tolerancia al conflicto	Se resuelven situaciones de dificultad.	
Orientación hacia resultados	Se realizan diferentes acciones para cumplir el objeto de la organización.	
Asumir el cambio	Hay capacidad para aceptar y generar cambios por el bien de la organización.	
Integración y cooperación	Hay intervención activa de cada miembro para el alcance de los objetivos de la organización.	



5. COMPROMISOS

Formular con el equipo las acciones que se deben seguir para el mejoramiento de la cultura organizacional:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____





EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias

SESIÓN 2

CONSTRUYENDO CONVIVENCIA

OBJETIVO

Propiciar espacios de reflexión que permitan a los miembros de la organización comunal identificar cómo deben ser, qué deben saber y qué hacer, para aprender a vivir juntos.



NUESTROS SABERES

1. Organizamos grupos para realizar la dinámica del naufragio. Cada uno de los grupos imagina que, después de haber perdido en una tormenta la embarcación en que viajaban, han llegado a una isla de la cual no se conoce el nombre y empiezan a vivir una odisea. Respondemos:
 - ✍ ¿Qué nombre ponemos al sitio en que estamos?
 - ✍ ¿Qué necesidades debemos satisfacer prioritariamente?
 - ✍ ¿Cómo nos vamos a organizar?
 - ✍ ¿Qué responsabilidades tendrá cada uno?
 - ✍ ¿Qué derechos tienen?
 - ✍ ¿Qué normas van a orientar su convivencia?
 - ✍ ¿Cuál va a ser el objetivo del equipo?
2. Presentación del trabajo a los demás grupos. Cada uno de los equipos presentará con un noticiero la situación que han empezado a vivir en la isla y dará respuesta a los interrogantes planteados en la actividad.





OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos

Cuando se habla de convivencia, se hace alusión al hecho de llevar una existencia en común, de vivir con otro o con otros, en un clima de armonía, alimentado por valores y principios que dan sentido a una vida compartida. La **convivencia** se construye a diario mediante unas relaciones interpersonales en las que adquieren cada vez mayor importancia el diálogo, el respeto, el perdón, la cooperación, el amor, la tolerancia, la solidaridad, la empatía y la confianza, como camino para superar dificultades, transformando y mejorando las situaciones conflictivas que se presentan entre miembros de una comunidad diversa por naturaleza.

La **organización comunal** desempeña un papel fundamental en la búsqueda de respuestas a las múltiples necesidades y aspiraciones de las comunidades. Los comunales, al compartir un conjunto de intereses y propósitos en torno a su mundo privado y a su papel en la escena pública, encuentran en la acción comunal la oportunidad de aportar a la construcción de una *común-unidad* que les permita proyectarse generando el escenario de paz, unidad y convivencia que se requiere para lograr el desarrollo integral de todos los miembros de la organización.

La construcción de la convivencia requiere asumir una actitud proactiva, que permita identificar cuáles son las situaciones que generan dificultades y conflictos internos en la organización, establecer elementos y factores que ayuden a identificar cuál es el nivel de las relaciones y por ende cuál es la situación de convivencia entre **los comunales**. Los factores son:

- ✍ Las relaciones interpersonales entre integrantes de la organización, que permiten identificar cómo se están relacionando los dignatarios entre ellos y con los afiliados. Estas relaciones se ven limitadas por la envidia, el irrespeto, la intolerancia, la manipulación. Por el contrario, se ven favorecidas las relaciones cuando el equipo comparte el respeto, la tolerancia, la lealtad, la sinceridad.
- ✍ Conciencia y capacidad para gestionar en equipo: capacidad para sentirse pieza fundamental en la realización de las diferentes labores.
- ✍ Manejo de la información y comunicación entre dignatarios y afiliados: se establecen estrategias para mantener una comunicación e información clara y oportuna, en términos generales, fiable.
- ✍ Sentido de pertenencia que permite identificar que tanto dignatarios como afiliados asumen en forma responsable el rol que desempeñan en la organización y se generan lazos fuertes de relación entre los miembros.
- ✍ La organización como generadora de espacios de crecimiento no solo para dignatarios, sino para la comunidad en general: lo cual permite que cada uno de ellos identifique sus potencialidades, para ponerlas en práctica, mejorando su autoestima, su capacidad de reconocimiento del valor, las cualidades de los otros, así como la identificación de oportunidades de cada una de las comunidades.

- ✍ Capacidad de generar espacios y estrategias para el manejo del conflicto, que diluyan las tensiones y malestares que afectan la salud mental de los dignatarios.
- ✍ Capacidad creativa para abordar las situaciones que representen dificultades y conflictos, identificando en cada una de éstas oportunidades de mejora.

Una evaluación periódica de estos niveles de convivencia permitirá que se elaboren planes de mejoramiento que determinen cuáles son las acciones que se deben seguir, los procesos, los recursos y los tiempos en los que se implementarán dichas acciones y se desarrollarán actividades que permitirán mejorar continuamente el clima de la organización, todo ello a favor de la convivencia.

El comunal es un constructor de convivencia cuando:

- ✍ Procura la integración, uniendo a su comunidad y motivándola en función de los intereses comunales.
- ✍ Promueve el desarrollo de su comunidad.
- ✍ Cumple con la misión de velar por la integridad de su comunidad y defender los intereses de su organización. Para esto, es importante erradicar todo indicio de corrupción o de comportamientos que atenten contra la comunidad.
- ✍ Es vocero de su comunidad, porque a través de él se dan a conocer las dificultades que ella vive.
- ✍ Orienta a su comunidad hacia el crecimiento y el desarrollo.

Por lo tanto, se hace necesario que el comunal tenga claridad de que la comunidad es un tipo de organización social cuyos miembros se unen para participar en objetivos comunes. A la comunidad la integran individuos unidos por vínculos naturales o espontáneos y por objetivos que trascienden a los particulares. El interés del individuo se identifica con los intereses del conjunto.

A este respecto es importante referir lo que Guillermo Cardona dice en su documento *El futuro de las organizaciones comunales*:

“Óigase bien, sin confianza, sin amistad, sin afecto, sin lealtad entre los asociados, entre los integrantes de una comunidad y más aún de una organización no hay unidad ni convivencia, no hay negocios, no hay desarrollo ni prosperidad, por ejemplo, la falta de este valor tanpreciado como es la confianza explica el poco éxito de las iniciativas empresariales comunitarias. Este es un aspecto fundamental que deben entender las organizaciones para identificar la causa de sus crisis y debilidades, pero también que debemos entender todos, para transitar desde la base ciudadana por los verdaderos caminos de la convivencia, la paz y el desarrollo social, y la convivencia no se negocia ni se gana en los combates, sino que se construye cotidianamente a partir de los núcleos fundamentales de la sociedad como son la familia y la comunidad”⁷.

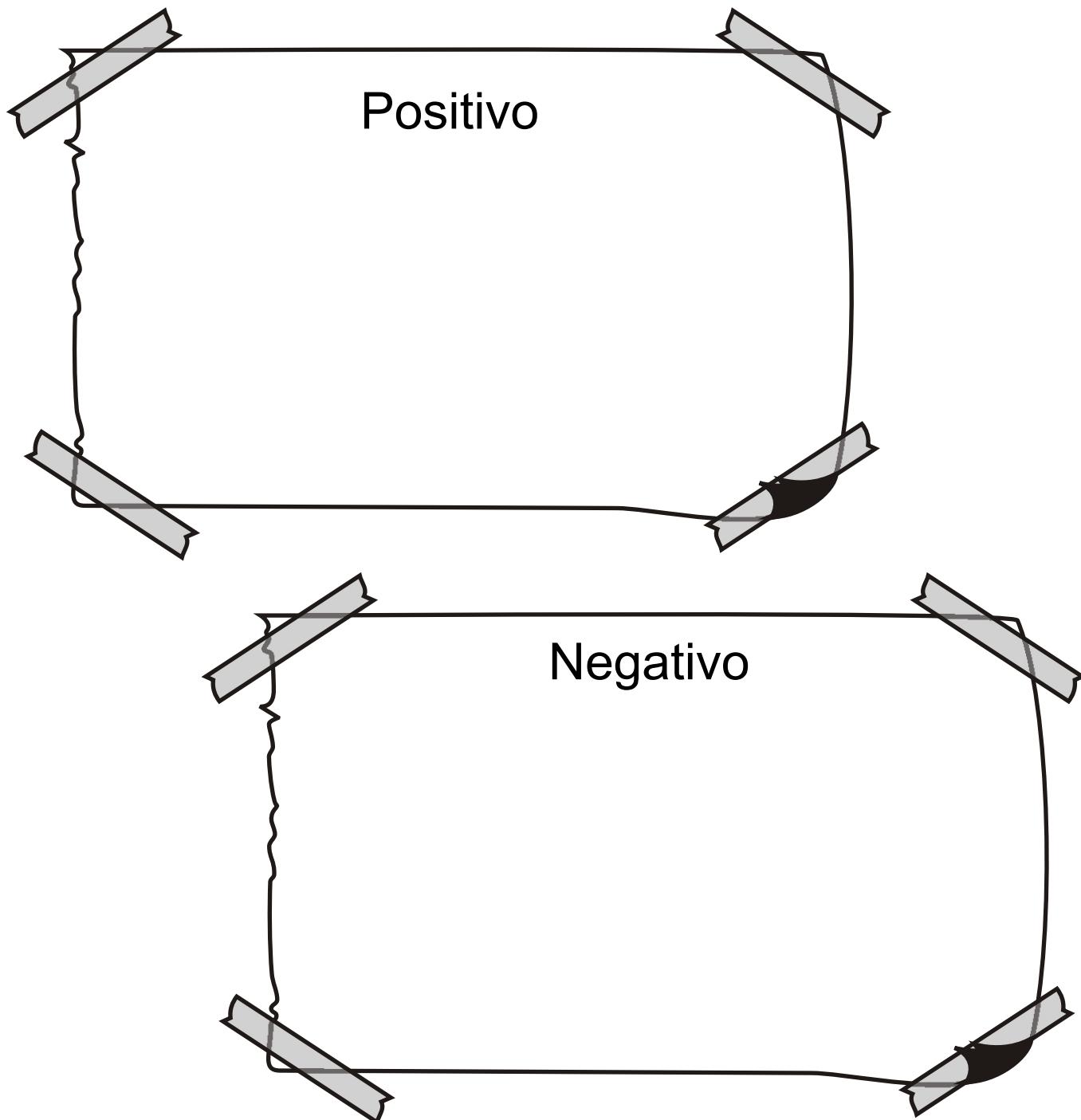
A modo de ejemplo, se presentan siete **aprendizajes básicos para la convivencia**⁸, que pueden servir como referente para formular los aprendizajes básicos de convivencia de los comunales:

7. CARDONA, Guillermo. *El futuro de las organizaciones comunales*. Ponencia presentada en la jornada pedagógica comunal. Villega 1º, 2 y 3 de mayo del 2005, p. 6.

8. TORO A., José Bernardo. *Siete aprendizajes básicos para la educación en la convivencia social. Educando para hacer posibles la vida y la felicidad*. Bogotá: Fundación Social, 1992.

1. *Aprender a no agredir al congénere.* Fundamento de todo modelo de convivencia social. En el hombre la agresividad puede convertirse en amor o en hostilidad hacia el otro. Es necesario aprender a dejar el combate sin perder la competitividad; a ser fuerte sin perder la ternura y la compasión por el otro, quien, por ser diferente, puede ser mi complemento o quizá mi opositor, pero nunca mi enemigo.
 2. *Aprender a comunicarse.* Base de la autoafirmación personal y grupal. Toda comunicación busca transmitir un sentido que espera sea reconocido por otros. Yo me afirmo cuando el otro me reconoce y el otro se afirma con mi reconocimiento. Una sociedad que aprende a comunicarse de muchas maneras siempre encuentra formas para solucionar sus conflictos pacíficamente.
 3. *Aprender a interactuar.* Base de los modelos de relación social. Aprender a percibir a los otros como personas que evolucionan y cambian en las relaciones intersubjetivas, pero guiados por unas reglas básicas universales: *los derechos humanos*.
 4. *Aprender a decidir en grupo.* Base de la política y de la economía. El grado de convivencia de una sociedad depende de su capacidad de concertar intereses y futuros, de forma participada, a todos los niveles. Aprendiendo a concertar en grupo, se puede lograr el máximo nivel de concertación: el de interés general o bien común.
 5. *Aprender a cuidarse.* Base de los modelos de salud y seguridad social. La convivencia supone aprender a cuidar el “bien estar” físico y psicológico de sí mismo y de los otros; esta es una forma de expresar el amor por la vida. Aprender a cuidarse significa también aprender a crear condiciones de vida adecuadas para todos.
 6. *Aprender a cuidar el entorno.* Fundamento de la supervivencia. Aprender a vivir socialmente es ante todo *aprender a estar en el mundo*; es aceptar que somos parte de la naturaleza y del universo y que no es posible herir al planeta Tierra sin herirnos a nosotros mismos. Una ética de la convivencia social supone el cuidado del lugar donde todos estamos: la biosfera.
 7. *Aprender a valorar el saber social.* Base de la evolución social y cultural. El conocimiento y contacto con los mejores saberes culturales y académicos de una sociedad produce hombres y mujeres más racionales, más vinculados a la historia y a la vida cotidiana de la sociedad y más capaces de comprender los beneficios y posibilidades de la convivencia social.
-
2. A partir de la presentación del facilitador y del contenido del recuadro, respondemos en los grupos:
 - ❑ ¿Qué es convivencia?
 - ❑ ¿Cómo podemos propiciarla en la organización comunal?
 - ❑ ¿Cuáles son los elementos que ayudan a medir los niveles de comunicación en la organización comunal?

3. En fichas de cartulina blanca escribimos actitudes o comportamientos que inciden en forma negativa y en fichas de color actitudes o comportamientos que inciden en forma positiva para generar o mantener buenos niveles de convivencia en la organización comunal. Las ubicamos en dos espacios previamente identificados.





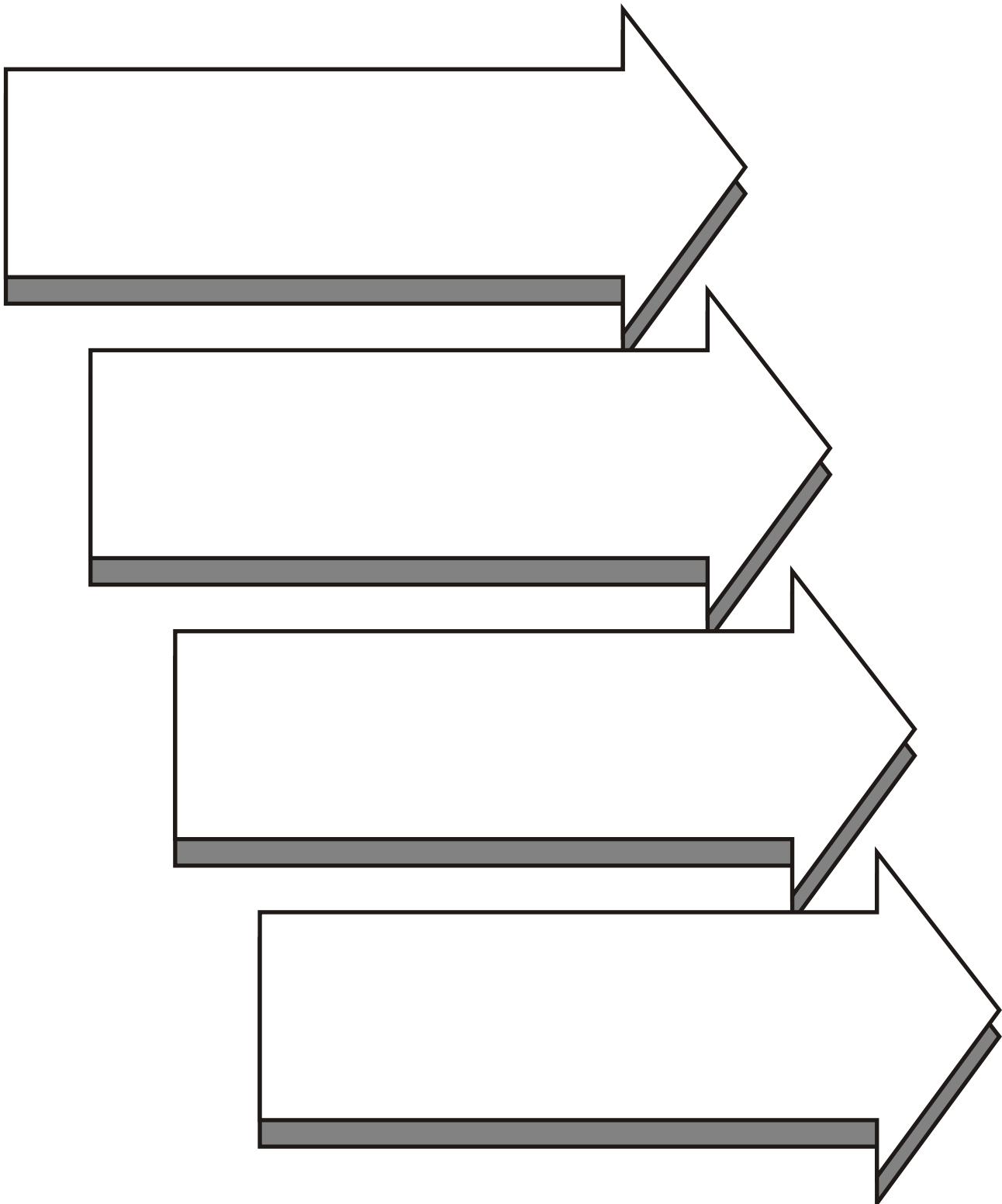
NEGOCIACIÓN DE SABERES

1. En grupos elaboramos una propuesta de principios básicos de convivencia para la organización comunal, confrontando con los principios básicos de convivencia analizados en esta sesión.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONVIVENCIA EN LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

A.	<hr/> <hr/> <hr/>
B.	<hr/> <hr/> <hr/>
C.	<hr/> <hr/> <hr/>
D.	<hr/> <hr/> <hr/>
E.	<hr/> <hr/> <hr/>
F.	<hr/> <hr/> <hr/>
G.	<hr/> <hr/> <hr/>
H.	<hr/> <hr/> <hr/>

2. Definir en grupos comportamientos que permiten identificar si se promueve una buena convivencia en la organización comunal.



3. Plenaria en la cual se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos.
-



SABER Y HACER

Elaborar un plan de mejoramiento en el formato que aparece a continuación. Es necesario tener en cuenta la promoción de acciones que permitan mejorar los niveles de convivencia en la organización comunal a la que pertenecemos.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo



5. COMPROMISOS

Definir los aspectos que se van a evaluar al implementar el plan de mejoramiento elaborado en el punto anterior y los tiempos en que se va a hacer seguimiento a estos.

Aspectos por evaluar	¿En qué momentos?	Responsable



EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias

SESIÓN 3

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNAL?

OBJETIVO

Generar condiciones que les permitan a los miembros de la organización comunal reconocer los diferentes aspectos, factores y elementos que intervienen en los procesos comunicativos en general y que planteen qué se puede hacer para mejorar la comunicación dentro de la organización y entre esta y el exterior.



NUESTROS SABERES

1. Recibimos del facilitador una estrella, en el centro escribimos el nombre y en cada una de las puntas se escribe lo siguiente:

✓ ¿Qué puede hacer en beneficio del grupo?



✓ ¿Qué es lo que más admira de sus compañeros?



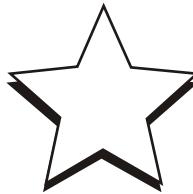
✓ ¿Qué lo motiva a pertenecer a la organización comunal?



✓ ¿Qué es lo que espera de la organización?



✓ ¿Qué facilita la comunicación dentro de la organización?



✓ ¿Qué limita la comunicación dentro de la organización?

Terminado este trabajo, colocamos la estrella en la espalda y paseamos por el lugar, para leer el contenido de las estrellas de los compañeros.

2. Cada uno comenta:

✓ ¿Cuál de las estrellas le gustó más y por qué?

✓ ¿De acuerdo con el contenido de las estrellas, cuál se parece más a la suya?

✓ ¿Cuál es la más diferente a la suya?

✓ ¿Qué se aprende en esta dinámica?



Tacto: el arte de ganar una discusión sin haber ganado un enemigo.



OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos

La palabra comunicación viene del latín *communis* (común), de ahí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor. Existen diferentes conceptualizaciones del término comunicación, aquí definimos a la comunicación como el proceso a través del cual se dan a conocer ideas, pensamientos, hechos y valores; se puede decir igualmente que la comunicación es el intercambio de mensajes entre dos o más miembros de una comunidad, es un puente de significado entre los seres humanos, que les permite compartir cuanto conocen, sienten o desean. La comunicación cuando es correcta y eficaz recibe el nombre de *comunicación asertiva*.

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín *assertus*, que significa “afirmativo”, de donde se deduce que está relacionada con la firmeza y la certeza o veracidad, lo que equivale a decir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. La comunicación asertiva se diferencia de la comunicación pasiva en que es activa, está dirigida al cumplimiento de un objetivo y busca ser eficaz a la hora de conseguir resultados. No es agresiva, porque toma en cuenta los derechos y los intereses de los demás y no impone su propia voluntad a la fuerza, y es activa porque respeta de una forma proporcionada los derechos y deseos de los otros sin abandonar los propios, lo que permite que las conclusiones y las decisiones a las que se llegue sean consensuadas.

Podemos definir también a la comunicación como un fenómeno natural, cotidiano, inherente al ser humano, caracterizado por el conjunto de intercambios verbales y no verbales que se producen entre las personas, quienes interactúan influyendo la una en la otra. De hecho, una característica de quien se comunica asertivamente es la sociabilidad, entendida como la necesidad de relacionarse y comunicarse con otros para vivir y satisfacer necesidades (Medina, 1992).

Junto con esto, hoy existe un espectro insospechado de recursos y medios que han revolucionado y resignificado el concepto de comunicación. Un número importante de personas ocupa aproximadamente el 80% de su tiempo comunicándose interna y externamente: lectura, envío de cartas, circulares y documentos, conversaciones por teléfono, participación en reuniones, seminarios, etc.

Las “técnicas secundarias” como son los computadores, fax y teléfono han tenido un desarrollo impresionante. En contraste, el “proceso primario”, es decir, la comunicación como interrelación humana auténtica se ha ido empobreciendo. Es posible que una buena parte del gasto y desperdicio de energía y tiempo en las organizaciones, el bajo rendimiento y la escasa moral y motivación provengan del hecho de que el proceso de comunicación se deja al azar y no se le otorga la importancia que se merece. La noción de comunicación ha tenido una evaluación enorme. El esquema propuesto por Shannon y Weaver (1949) define la comunicación como el proceso mediante el cual una persona afecta la mente de otra.

Watzlawick y otros (1967) han desarrollado la teoría de la comunicación pragmática basada en la conducta (pragma). En forma muy sucinta señalaremos que para este autor **todo comportamiento es comunicación**; luego, es imposible no comunicarse porque no existe el no comportamiento.

Por último, una teoría reciente que da gran importancia al diseño de la organización es la de Flórez (1988). Esta sostiene que en toda conversación los interlocutores expresan distintos tipos de compromisos. Este autor entiende las organizaciones como **redes conversacionales** donde es posible la existencia de conversaciones para la acción afectiva. Estas redes se construyen dentro de la organización comunal, por lo cual es importante motivar diversas capacidades y comportamientos que permitan que el encuentro y el cruce de informaciones en el proceso de comunicación prepare los espacios para la puesta en común, la participación y el consenso, evitando conversaciones enjuiciadoras, cargadas de evaluaciones negativas, descalificadoras, envidiosas; caracterizaciones que perjudiquen o conversaciones repetitivas o monotemáticas, pues son estas las que no ayudan a construir nada nuevo, impiden la generación de equipos y limitan las posibilidades de acción.

En las redes conversacionales se generan quiebres, los cuales son producidos cuando se rompe la transparencia acostumbrada y surgen situaciones y objetos no vistos previamente y que, de hecho, son dificultades. Lo interesante es que los quiebres pueden ser vistos como tales por un observador y no por otro. Es posible que en una situación de quiebre se susciten oportunidades de crecimiento para inventar o innovar y no quedarse en el mundo de las dificultades. Cabe la posibilidad, entonces, de que las personas puedan entender tales dificultades como oportunidades para actuar y crear.

La importancia que se asigna a estos enfoques es que, en cualquier actividad colectiva, es difícil construir redes de conversaciones positivas, creadoras, especulativas, generadoras de acciones efectivas. Como no surgen espontáneamente, la organización debe crear las condiciones estructurales y relacionales para lograr las metas y objetivos.

Rodríguez (1991) señala que a mayor formalización de la organización que denota estructuras rígidas mayor es la restricción de posibles canales de comunicación.

La comunicación se debilita, cuando hay prejuicios, caracterizaciones, “rotulaciones”, desconocimiento de formas alternativas de comunicación, repetición de conductas rígidas.



Por otra parte, es necesario generar un sistema horizontal de comunicaciones, como también tener la intención de crear y consolidar una red de comunicación. En otras palabras, reforzar un estilo de gestión altamente potenciador y liberador de energías, para responder mejor a las necesidades de los miembros.

Regularmente se estudian tres estilos de comunicación:

El verbal: las ideas que se quieren comunicar se transmiten de una forma hablada o escrita. Es un estilo cuestionador y crítico, siempre se está listo para preguntar y contestar. El cultivo de la comunicación *verbal* supone hablar correctamente, es decir, hablar la lengua de la academia de una forma fluida.

El no verbal: en este tipo de comunicación predominan los gestos, las imágenes, las emociones, los íconos, los colores, el aplomo, se percibe el lenguaje corporal en general y se hace uso de símbolos y señales. El cultivo de la comunicación *no verbal* supone esforzarse por controlar los gestos que se hacen y las posturas que se adoptan de una forma inconsciente a la hora de comunicarse.

El factual: se manifiesta a través de los hechos, órdenes, acciones. Para que este tipo de comunicación se dé, es necesario que se tenga experiencia de vida práctica, ya que estas acciones proveen ejemplos para presentar propuestas y facultan al transmisor del mensaje a hablar con cierta autoridad sobre el tema, lo que fortalece el proceso comunicativo. Este tipo de comunicación es documentable y tiene testimonios. Ejemplo de esta comunicación es el dirigente.

Todas las personas utilizan estos tres tipos de comunicación de manera integrada, diferenciándose en la proporción y forma de expresión de cada individuo, de acuerdo con sus habilidades innatas y cultivadas.

La organización comunal establece estrategias de comunicación internas, que son el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes en su medio. En la comunicación dentro de las organizaciones se emplean dos canales básicos: el formal y el informal. Los canales formales son los establecidos por la institución, por los cuales fluye la información de una forma oficial y los canales informales son los establecidos por los miembros de la organización de una forma extraoficial, como los rumores.

2. A partir de la presentación del facilitador y del contenido del recuadro, respondemos en los grupos:

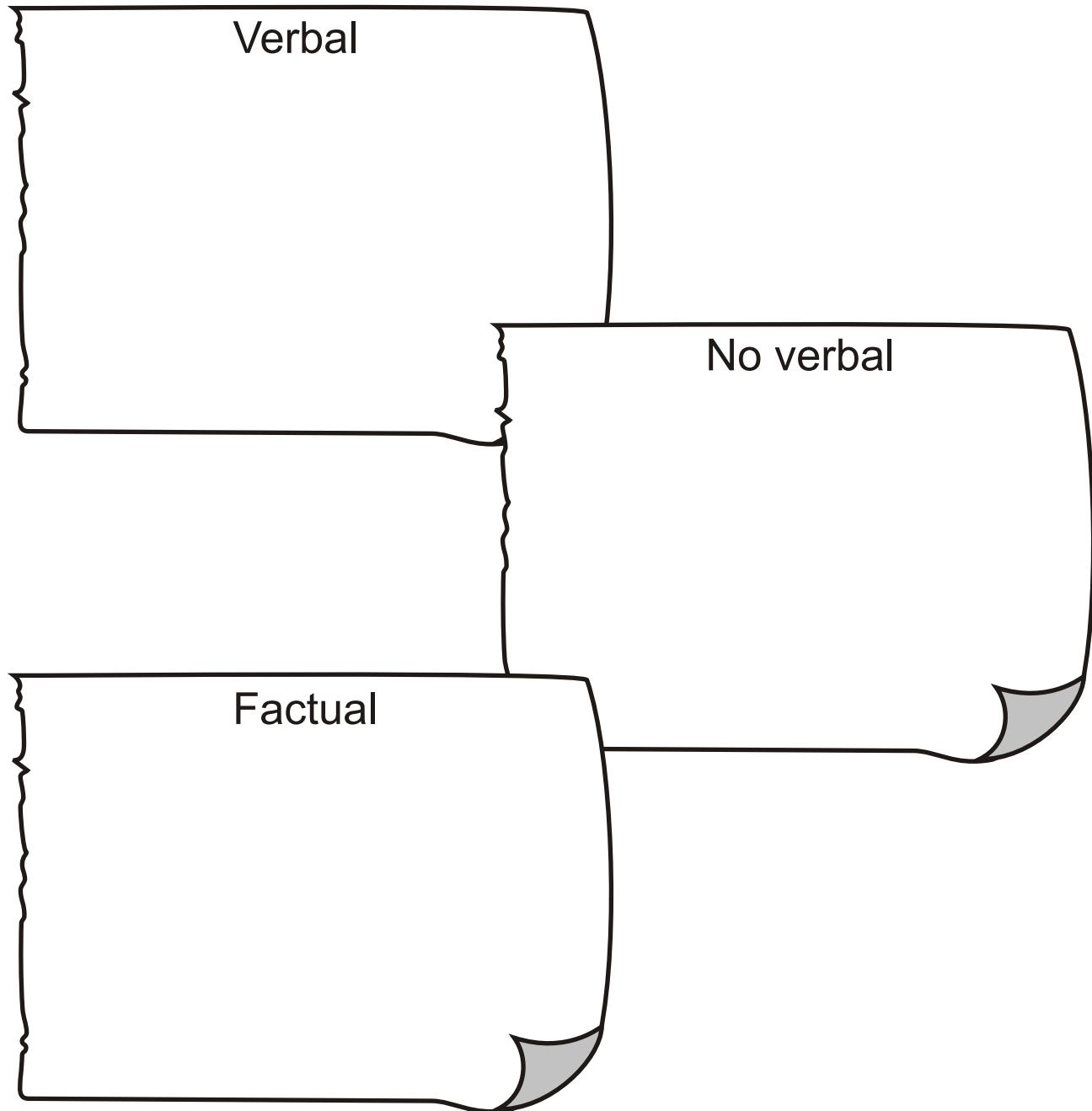
- ✍ ¿Qué es comunicación?
- ✍ ¿Qué puede aportar cada uno de los miembros de la organización comunal para fortalecer los procesos de comunicación?
- ✍ ¿Qué aspecto merece mayor atención para mejorar los procesos de comunicación dentro de la organización comunal?

3. Compartimos con los demás grupos las respuestas que dimos a las anteriores preguntas.



NEGOCIACIÓN DE SABERES

1. En grupos elaboramos carteles en los que definimos cuáles son las diferentes formas de comunicación dentro de la organización comunal:



2. Analizamos los canales de comunicación que se observan en la organización comunal y explicamos cómo inciden estos en las relaciones de los afiliados:

Formales

Informales

3. Plenaria en la cual se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos.

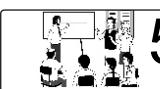


SABER Y HACER

Diseñar en cada uno de los grupos una estrategia que permita mejorar los procesos de comunicación en la organización comunal:

¿Qué se sugiere?	¿Cómo se realizará esta acción?	¿Quién orientará?	¿Qué vamos a necesitar?

Se comparte con los demás grupos el resultado del ejercicio anterior, definiendo finalmente la estrategia que se considere más pertinente.



5. COMPROMISOS

Definir los aspectos y tiempos con los cuales se evaluará dentro de los diferentes equipos la implementación de la estrategia propuesta en el punto anterior.

Aspectos por evaluar	¿En qué momentos?	Responsable



EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias

SESIÓN 4

UNIDOS LOGRAMOS METAS. TRABAJANDO EN EQUIPO

OBJETIVO

Propiciar condiciones para que los miembros de la organización comunal identifiquen lo que deben saber acerca del trabajo en equipo y que juzguen qué tan importante y conveniente puede resultar aprender a trabajar de esta forma para el fortalecimiento de la organización que conforman.



NUESTROS SABERES

Participamos en la dinámica “solo una mano”, en la cual cada grupo elige dos personas, una de ellas utiliza solamente la mano derecha y la otra la mano izquierda. Acuerdan cómo entre las dos pueden doblar varias prendas.

Comentamos:

- ✓ ¿Qué se observó en el ejercicio anterior?
- ✓ ¿Cómo coordinaron la tarea las dos personas?
- ✓ ¿Qué dificultad tuvieron?
- ✓ ¿Qué debieron tener en cuenta los participantes?
- ✓ ¿Por qué es importante en este ejercicio el trabajo en equipo?





OTROS SABERES

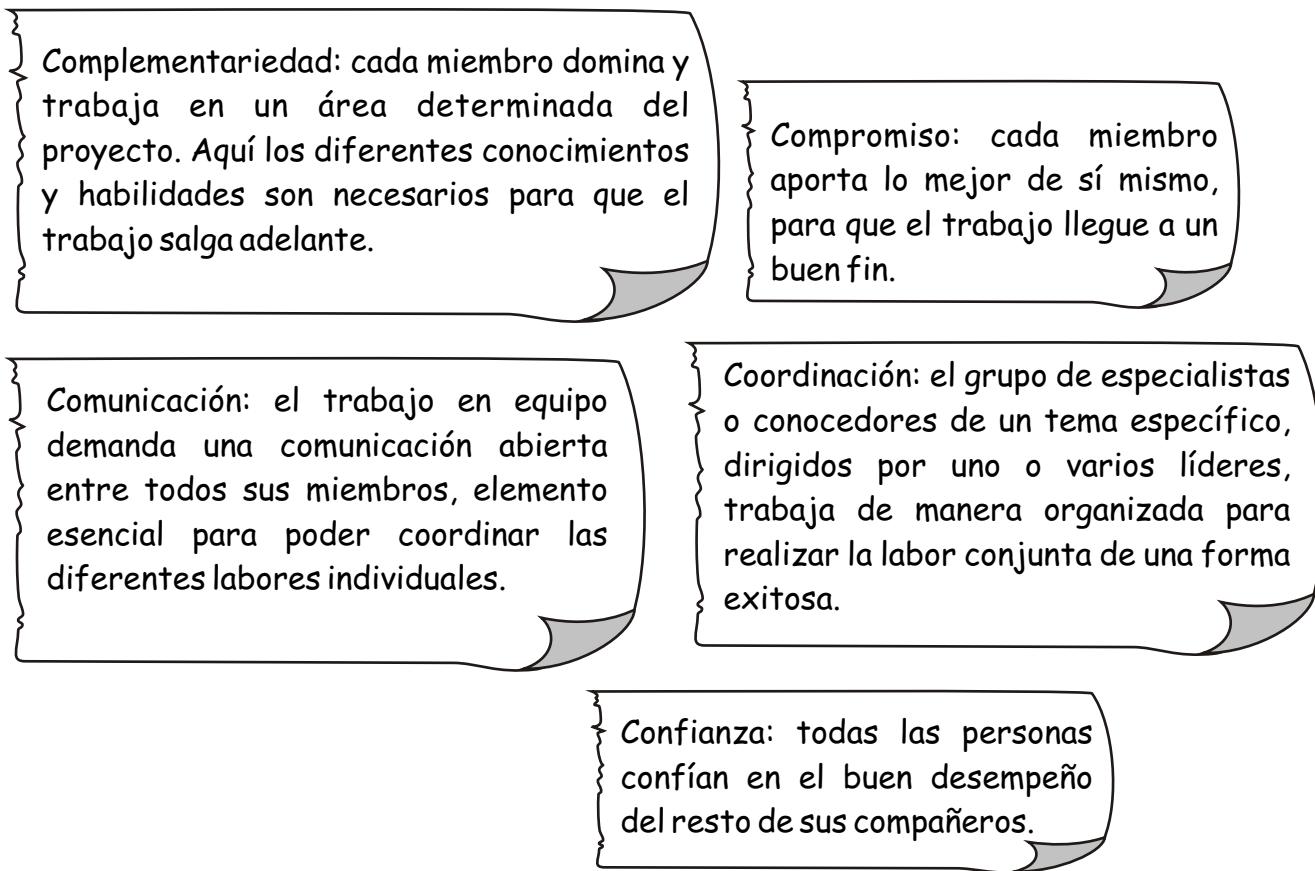
1. Con el facilitador compartimos

¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

El trabajo en equipo es una actividad desarrollada por varias personas que tienen una especialidad específica, que se unen y actúan de una forma coordinada para llevar a cabo la ejecución de un proyecto. En este tipo de trabajo cada miembro del equipo es responsable de una labor y solo, si todos ellos cumplen su función, será posible sacar adelante el proyecto en su conjunto. Del mismo modo, la totalidad de los miembros, a la que se le denomina equipo, comparte la responsabilidad por el resultado final de su labor conjunta y no cada uno de sus miembros en forma individual.

Es importante señalar que un cierto número de personas trabajando juntas en la misma materia y realizando cada una su trabajo de forma individual, sin ninguna coordinación entre ellas y sin que les afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en lo que se ha dado en llamar *las cinco “C”*, que son:



Es importante señalar que, cuando las personas desarrollan alguna actividad en conjunto, esta acción puede responder a diferentes niveles de orden y coherencia, que van desde los más caóticos hasta los más estructurados.

De acuerdo con este criterio, se han establecido las siguientes categorías⁹:

Agrupaciones: donde los participantes no se respetan entre sí, llegando a la agresión en algunos casos. Impera el desorden y todos jalan para su lado.

Grupo: se reconocen entre sí, comparten algunas afinidades, resuelven sus diferencias pacíficamente, pero no tienen metas comunes, son transitorios y no se sienten comprometidos entre ellos.

Grupo de trabajo: personas que realizan una labor similar dentro de una organización pero que no integran sus responsabilidades, cada una es autónoma frente a las otras.

Equipo de trabajo: varias personas dotadas de habilidades complementarias se unen en torno a objetivos y propósitos comunes; se preocupan por actuar con eficacia y eficiencia; tienen en cuenta los elementos de un trabajo a largo plazo y se preocupan por producir impacto.

Organización: la conforman varios equipos que comparten una visión, se articulan en metas más amplias, con despliegue de mayores recursos y con posibilidades de lograr más radio de acción, cobertura e influencia en otros sectores. El nivel de “organización” puede evolucionar en formas cada vez más complejas.

¿Por qué trabajar en equipo en la organización comunal?

En un diagnóstico que hace Guillermo Cardona sobre la acción comunal, señala que, a partir de 1970, ha sido baja la incidencia de la organización comunal sobre las decisiones del Estado y los partidos políticos:

“A partir de entonces, la relación de nuestras organizaciones con el Estado en sus diferentes niveles ha sido de sometimiento y dependencia pero muy poco de autonomía y dignidad. De hecho, hoy puede valer más el tiempo y el desgaste de nuestras organizaciones y dirigentes en sus gestiones ante el Estado que el valor de lo que finalmente han de conseguir, porque ha perdido eficiencia, ha perdido fortaleza la relación de nuestras organizaciones y dirigentes ante el Estado; porque esa relación se hace en términos de sumisión; porque ante la falta de unidad de las organizaciones y falta de fortaleza organizativa en la comunidad, las gestiones las realizan pocas personas que al final son vistas como limosneros o desocupados que deambulan solitarias por las calles y despachos públicos”.

Y continúa: “Es más eficiente invertir el tiempo organizando, estudiando, trabajando, hablando con la gente, para que una vez bien integrada, se visite con la comunidad a las instituciones una vez cada dos o más meses, que peregrinar solitarios de despacho en despacho público una o más veces a la semana sin resultados”¹⁰.

Un diagnóstico como este, si bien puede no ser compartido por todos los miembros de la organización comunal, nos permite acercarnos a una realidad en la que se percibe a primera vista la necesidad de

9. DANSOCIAL. *Herramienta pedagógica en convivencia y solidaridad. Eje de trabajo en equipo*. Bogotá: Escuela Galán para el Desarrollo de la Democracia, 2005.

10. CARDONA, Guillermo. *El futuro de las organizaciones comunales*. Ponencia presentada en la jornada pedagógica comunal. Villega 1º, 2 y 3 de mayo del 2005, p. 10.

desarrollar habilidades de trabajo en equipo, con el fin de convocar a las personas con las que se pretende construir una *común-unidad*, para que desde esta se puedan emprender acciones conjuntas que logren satisfacer los intereses y necesidades comunes.

De hecho, este no es el único motivo por el que en una organización como la comunal sea conveniente trabajar en equipo. Hay que tener en cuenta también que este tipo de trabajo es una forma de gestión, una herramienta para mejorar continuamente la calidad, la competitividad y el buen desempeño, en aras de alcanzar los objetivos de la organización; del mismo modo, es importante destacar que el trabajo en equipo es un medio para conseguir metas colectivas y a la vez un fin en el proceso de construcción de *tejido social*, en la medida en que, con la labor que realiza la organización comunal, se contribuye al crecimiento de la comunidad y al mejoramiento de las condiciones de vida de quienes la integran.

Por otro lado, el trabajo en equipo genera procesos de participación, comunicación y construcción e intercambio de conocimientos que facilitan la realización de actividades de beneficio común y que pueden hacer de la organización comunal un escenario de desarrollo y convivencia. Con el fin de lograr el trabajo en equipo, es preciso **identificar elementos para conformar un equipo de gestión**.

¡Aprenda a trabajar en equipo!

Por más que el cine y la literatura se empeñen en mostrarnos triunfadores solitarios, lo cierto es que pocos han logrado hacer solos algo de importancia. Los “Rambos” que derrotan solos a un ejército hostil no existen en la vida real, hasta el mismo “Llanero solitario” andaba en compañía de su amigo “Toro”.

¡Trabajar unidos significa ganar unidos!

Es de conocimiento general que trabajar en equipo es algo bueno, y más que bueno, es indispensable para hacer cosas realmente importantes. Pero, ¿cómo podemos lograrlo? ¿Qué es lo que hace que un equipo tenga éxito?

¡He aquí ocho principios que le ayudarán a conformar un equipo ganador!

1. *Creación de identidad*: los valores compartidos mantienen más unidos a los miembros del equipo. Si usted hace parte de un equipo y desea agregarle valor ayudándolo a alcanzar su máximo potencial, debe trabajar por que sus miembros se identifiquen con valores que cohesionen la organización. Recuerde que un valor es una realidad ideal por cuya participación las cosas adquieren cualidades que nos hacen estimarlas diversamente. Su jerarquización forma la escala de los valores: económicos, vitales, intelectuales, estéticos, éticos y religiosos.
2. *Mejorar la comunicación*: la comunicación aumenta el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción. Los equipos triunfan o fracasan basados en el tipo de comunicación que se dé entre sus miembros.
3. *Aclarar la visión*: a un gran logro lo antecede una gran visión. Todo equipo necesita una visión que lo impulse a la acción y le dé dirección. La visión equivale a la descripción de la organización futura deseada.

4. *Fortalecer a los miembros del equipo:* toda cadena se rompe por el eslabón más débil. Procure que su equipo sea fuerte en todas las áreas. ¡Promueva la capacitación de todos los miembros constantemente! El éxito de su equipo depende de la fortaleza de todos sus miembros.
5. *Identifique el tamaño del equipo:* entre más grande el desafío, más grande la necesidad de un trabajo en equipo. “El tamaño de su sueño debe determinar el tamaño de su equipo”. Si bien algunos teóricos consideran que el tamaño de un equipo no debe exceder de veinte a veinticinco personas según el caso, no le tema a conformar un equipo más grande si realmente ve que lo necesita.
6. *Definir la alineación:* cada miembro del equipo tiene un lugar donde se siente mejor y donde produce más. Las mejores cosas suceden cuando todos los jugadores del equipo ocupan la posición que más se ajusta a sus capacidades, habilidades y experiencia. Recuerde la frase de Napoleón: “Lo más difícil no es elegir a los hombres, sino, una vez elegidos, conseguir que den todo lo que son capaces de dar”.
7. *Construir confianza:* todos los miembros del equipo deben poder confiar en sus demás compañeros. Desarrollar confiabilidad y unión en un equipo no siempre es fácil, generalmente se requiere de bastante trabajo, pero, cuando se logra, los resultados suelen ser excelentes. Si usted está empeñado en construir un equipo de trabajo sólido, puede poner en práctica los consejos dados al respecto por William Cohen en *El arte del líder*:
 - Desarrolle orgullo por la membresía del equipo.
 - Convenza a su equipo de que es el mejor.
 - Brinde reconocimientos siempre que sea posible.
 - Anime el uso de lemas, nombres, símbolos y esloganes organizativos.
 - Establezca el valor de su equipo al examinar y promover su historia y sus valores.
 - Enfóquese en el propósito común.
 - Anime a su personal a participar unido en actividades fuera del trabajo.
8. *Asumir una actitud adecuada:* el talento no es suficiente para llevar a un equipo al éxito. Se necesita mucho más que personas talentosas para ganar. Hasta los más grandes problemas se solucionan con una actitud adecuada. “Podemos cambiar toda nuestra vida con solo cambiar la actitud de nuestras mentes”.
2. A partir de la presentación del facilitador y del contenido del recuadro, elaboramos por grupo un cartel que presente las ideas principales encontradas.
3. Plenaria en la cual se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos.



NEGOCIACIÓN DE SABERES

Se mencionan aquí los ocho principios que le ayudarán a conformar un equipo ganador. Hagamos la evaluación:

Criterios	Calificar de 1 a 5 (5 es el mejor puntaje)
<p>Creación de identidad:</p> <p>Los valores compartidos mantienen unidos a los miembros del equipo.</p>	
<p>La comunicación:</p> <p>Aumenta el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción. Los medios de comunicación son efectivos, se generan buenas relaciones.</p>	
<p>Aclarar la visión:</p> <p>A un gran logro lo antecede una gran visión. Se ha establecido una visión a la cual todo el equipo aporta.</p>	
<p>Fortalecer a los miembros del equipo:</p> <p>El equipo se capacita actualmente y manifiesta fortaleza en las diferentes situaciones que vive.</p>	
<p>Identifique el tamaño del equipo:</p> <p>El grupo está organizado en tal forma que es viable su organización.</p>	
<p>Definir la alineación:</p> <p>Cada miembro del equipo tiene un lugar donde se siente mejor y donde produce más.</p>	
<p>Construir confianza:</p> <p>Todos los miembros del equipo pueden confiar en sus demás compañeros.</p>	
<p>Asumir una actitud adecuada:</p> <p>El talento no es suficiente para llevar a un equipo al éxito. Se necesita mucho más que personas talentosas para ganar.</p>	



SABER Y HACER

Formular una acción de mejora para cada uno de los principios analizados en el ejercicio anterior.

Principio	Acción de mejora	Quién	Cuándo
Creación de identidad			
Comunicación			
Aclarar la visión			
Fortalecer a los miembros del equipo			
Tamaño del equipo			
Definir la alineación			
Construir confianza			
Asumir una actitud adecuada			



5. COMPROMISOS

Definir aspectos y tiempos por evaluar en la implementación de la acción de mejora propuesta en el punto anterior.

Aspectos por evaluar	¿En qué momentos?	Responsable



EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias

SESIÓN 5

CONVIVIR ANTES DE CONCILIAR

OBJETIVO

Generar condiciones para que la organización comunal en sus diferentes niveles identifique elementos conceptuales y metodológicos, con el fin de conciliar los conflictos organizativos y comunitarios que se presentan internamente y en su área de influencia.



NUESTROS SABERES

1. Organizamos grupos en los cuales definimos características de quienes los conforman y analizamos las diferentes situaciones que se pueden suscitar dentro de estos:

Grupo	Características	¿Qué situaciones se presentan en estos grupos que afectan la convivencia en ellos?
Vecinos de un barrio o sector		
Pasajeros en un autobús		
Jugadores de un equipo de fútbol		
Comunales de una localidad		

2. Compartimos el resultado del ejercicio anterior.



Crisis en chino tiene dos significados: desastre y oportunidad.



OTROS SABERES

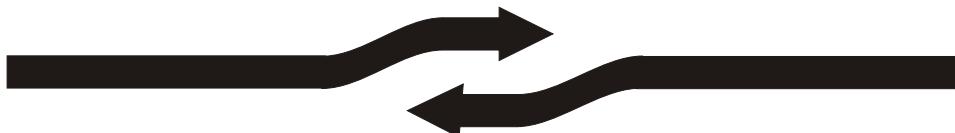
1. Con el facilitador compartimos

NATURALEZA DEL CONFLICTO

El conflicto es una situación o circunstancia que se presenta en la cotidianidad, en el diario vivir, en cualquier escenario en el que se hace manifiesta una contradicción, enfrentamiento, incompatibilidad o pugna, generados por la confrontación de diferentes intereses de personas y grupos. Esto es, cuando la persona o las personas están en confrontación con una idea, meta o forma de percibir las cosas, originada en la necesidad de resolver necesidades propias o ajenas.

Es una lucha con respecto a valores y derechos, sobre estatus, poderes y recursos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales, o simplemente el de imponer una “verdad” y “lograr que la contraparte asuma determinada actitud o comportamiento”¹¹.

Los sentimientos que surgen cuando enfrentamos situaciones conflictivas determinan nuestra actitud ante el conflicto. Cuando se tiene una visión constructiva del término conflicto, es decir, cuando lo vemos como parte de un proceso de desarrollo, el cual, al generar dificultades, invita a asumir procesos adecuados para superarlas, se le ve como un reto, como parte de la vida, como algo que genera movilidad, vitalidad y brinda oportunidades de encuentro, aprendizaje, convivencia, negociación y conciliación. Por el contrario, cuando se tiene una visión negativa del conflicto y no se ven con buenos ojos las dificultades que genera, se asume como obstáculo, choque, pugna, rivalidad, combate y enfrentamiento.



Reto Vida Movilidad Vitalidad Dinamización Actividad Encuentro



Dificultad Choque Pelea Combate Rivalidad Enfrentamiento Combate



11. FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN Y LA CIENCIA. *Conciliación en solución pacífica de conflictos*. Bogotá: FUNCIENCIA y Corporación Ambiental Hojas de Hierba, p. 5.

Origen del conflicto

Una situación de conflicto puede surgir por varias razones:

1. Porque las personas o los grupos, teniendo un mismo objetivo, no están de acuerdo con el procedimiento o la forma de lograrlo.
2. Porque tienen objetivos diferentes, con similares o distintos procedimientos para alcanzarlos.
3. Porque las personas o los grupos tienen diversas concepciones acerca del poder y la manera de ejercerlo.

Clasificación de los conflictos

Los conflictos pueden ser personales o sociales. El conflicto personal involucra al individuo con su problema y el conflicto social a dos o más actores con sus intereses.

Los conflictos sociales pueden ser interpersonales, cuando se dan entre personas, inter o intragrupales, inter o intraestatales, inter o intraorganizacionales, según la naturaleza del conflicto y los actores que involucre.

Entre los conflictos sociales están los que se presentan dentro de la organización comunal (*conflictos organizativos*) y los que se dan entre los miembros de la comunidad (barrio, vereda, localidad, ciudad), donde la organización comunal en sus diferentes niveles de asociación ejerce su acción (*conflictos comunitarios*).

Conflictos organizativos:

Para efectos de establecer la competencia de la conciliación comunal, “se entiende por conflictos organizativos aquellos que se presentan al interior de un organismo comunal entre los dignatarios, entre estos y los afiliados o afiliadas y entre los mismos afiliados o afiliadas y que tienen como causa asuntos de carácter comunal” (Decreto 2350, artículo 11).

Conflictos comunitarios:

“Para efectos de reglamentar la competencia de la Comisión de Convivencia y Conciliación en el conocimiento de los conflictos comunitarios, estos se entenderán como aquellos que se presentan entre los miembros de la comunidad dentro del territorio en el cual el organismo comunal ejerce su acción, que sean susceptibles de transacción, conciliación, desistimiento o querella” (Decreto 2350, artículo 15).

Según el Decreto 2350 del 2003, en los artículos 11 y 15, respectivamente, se observa que son competencia de la Comisión de Convivencia y Conciliación tanto los *conflictos organizativos*, como los *conflictos comunitarios*.

Pero, en el párrafo del artículo 15, se establece respecto a los *conflictos comunitarios* que, para conocer de estos, se requiere que los miembros de la Comisión de Convivencia y Conciliación se capaciten como conciliadores en equidad de conformidad con lo establecido en las leyes 23 de 1991 y 446 de 1998. De esto se desprende que la capacitación y reglamentación de la conciliación en equidad, mediante la cual se resuelven los conflictos comunitarios a los que en este acuerdo se hace referencia, está en manos de la justicia ordinaria.

Conciliación comunal y conciliadores en acción

Conciliación

Conciliación: acción y efecto de conciliar.

Conciliar: concertar (poner de acuerdo a los que estaban opuestos entre sí).

¿Qué es la conciliación comunal?

En la jornada pedagógica comunal, llevada a cabo en Villeta Cundinamarca, del 1º al 3 de mayo del 2005, los diferentes grupos de trabajo definieron lo que consideraban era la conciliación comunal de la siguiente forma:

1. Solución negociada de conflictos.
2. Mecanismo de concertación donde se buscan consensos y disensos frente a una problemática cualquiera, se hacen acuerdos y se construye a partir de esos acuerdos.
3. Solución amigable de conflictos, no judicial entre vecinos.
4. Búsqueda de solución amigable frente a las diferencias que se presentan entre asociados.
5. Acuerdo sin llamar a la policía”¹².

En términos generales se puede decir que la conciliación comunal es un mecanismo de tipo organizativo para la resolución de los conflictos que se presentan dentro de un organismo comunal, en donde, con la mediación de una Comisión de Convivencia y de Conciliación, se busca acercar a las partes y resolver las diferencias que generan el conflicto.

“En el proceso de modernización de la acción comunal, el componente de conciliación reviste especial importancia, ya que permite a sus miembros, con base en los acuerdos colectivos instituidos en sus estatutos, el análisis y la reflexión para la resolución pacífica y autónoma de los conflictos inherentes a la organización”¹³.

LA COMISIÓN DE CONVIVENCIA Y CONCILIACIÓN COMUNAL

Es una instancia:

Para expresar en todo su sentido la necesidad de la convivencia y reconquistar la armonía.

Para consolidar el sentimiento de vecindad y para hacer justicia sin lastimar.

Para resarcir desagradables recuerdos.

Para el sincero reconocimiento de las faltas y los errores sin ensañamiento en los culpables y sin sevicia.

12. Documento Jornada Pedagógica Comunal. Segunda sesión de trabajo. Villeta, Cundinamarca: 1º al 3 de mayo del 2005.

13. YEPES ARRUBLA, Aida Luz. *Conciliación comunal camino de paz*. Ministerio del Interior, Dirección General para el Desarrollo de la Acción Comunal y la Participación (DIGEDACP).

Para hacer de la justicia el espacio de la reconciliación, la verdad y la oportunidad.

Para el cabal ejercicio de la democracia en nuestro ámbito barrial o veredal, en donde todos seamos constructores del progreso, sobre la base del respeto a las personas y sus derechos y responsables estrictos de nuestras obligaciones.

Para confrontar la conciencia y la razón, al tenor de nuestras propias reglas de conducta.

Para producir el cambio de pareceres equivocados, con el menor sacrificio de orgullo y de dignidad.

Jorge Alberto Acebedo Saavedra, 2001.

¿Qué se entiende por justicia comunal?

“Por justicia comunal se entiende la autonomía que tienen las organizaciones comunales para dirimir sus problemas sin la intervención estatal”¹⁴, y se hace posible gracias a la existencia de un conjunto de costumbres y valores que se han venido construyendo a través del tiempo con las interacciones de los miembros de la acción comunal.

¿Qué son las comisiones de convivencia y conciliación?

Las comisiones de convivencia y conciliación (CCC) de la organización comunal son órganos encargados de administrar la “justicia comunal”.

La Comisión de Convivencia y Conciliación es fundamental para la buena marcha de los organismos comunales, porque remedia con rapidez y eficiencia las diferencias que pueden originar traumas en la organización.

El objeto de la Comisión Conciliadora y de Convivencia es buscar la armonía en la comunidad, asegurando la efectividad de los derechos e intereses reconocidos por la Constitución, la ley y los estatutos.

Las condiciones del conciliador son:

- ✓ Generar confianza en las partes implicadas.
- ✓ Escuchar a todas las partes implicadas con la misma atención y cuidado.
- ✓ Indagar a fondo la información particular que requiera de cada parte.
- ✓ Evitar dar opiniones sobre el asunto en cuestión. (Sin embargo, si sabe que algo de lo que percibe o conoce es útil para el buen desarrollo de la audiencia, en las reuniones conjuntas, puede solicitar autorización de la parte para manifestarlo).

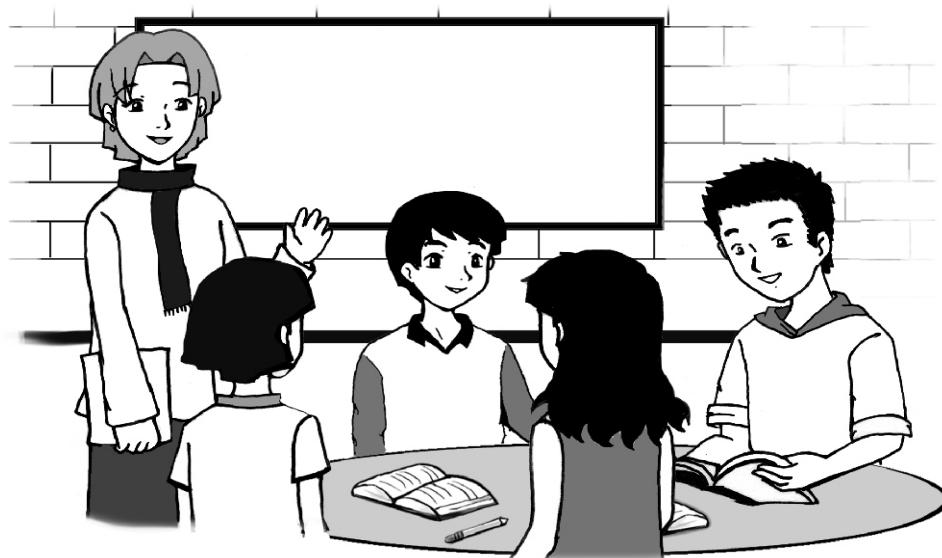
14. MINISTERIO DEL INTERIOR, DIRECCIÓN GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN COMUNAL Y LA PARTICIPACIÓN (DIGEDACP). *Conciliación comunal camino de paz*, p. 3.

- ✓ Imparcialidad.
- ✓ Discreción.

¿Cómo analizar un conflicto?

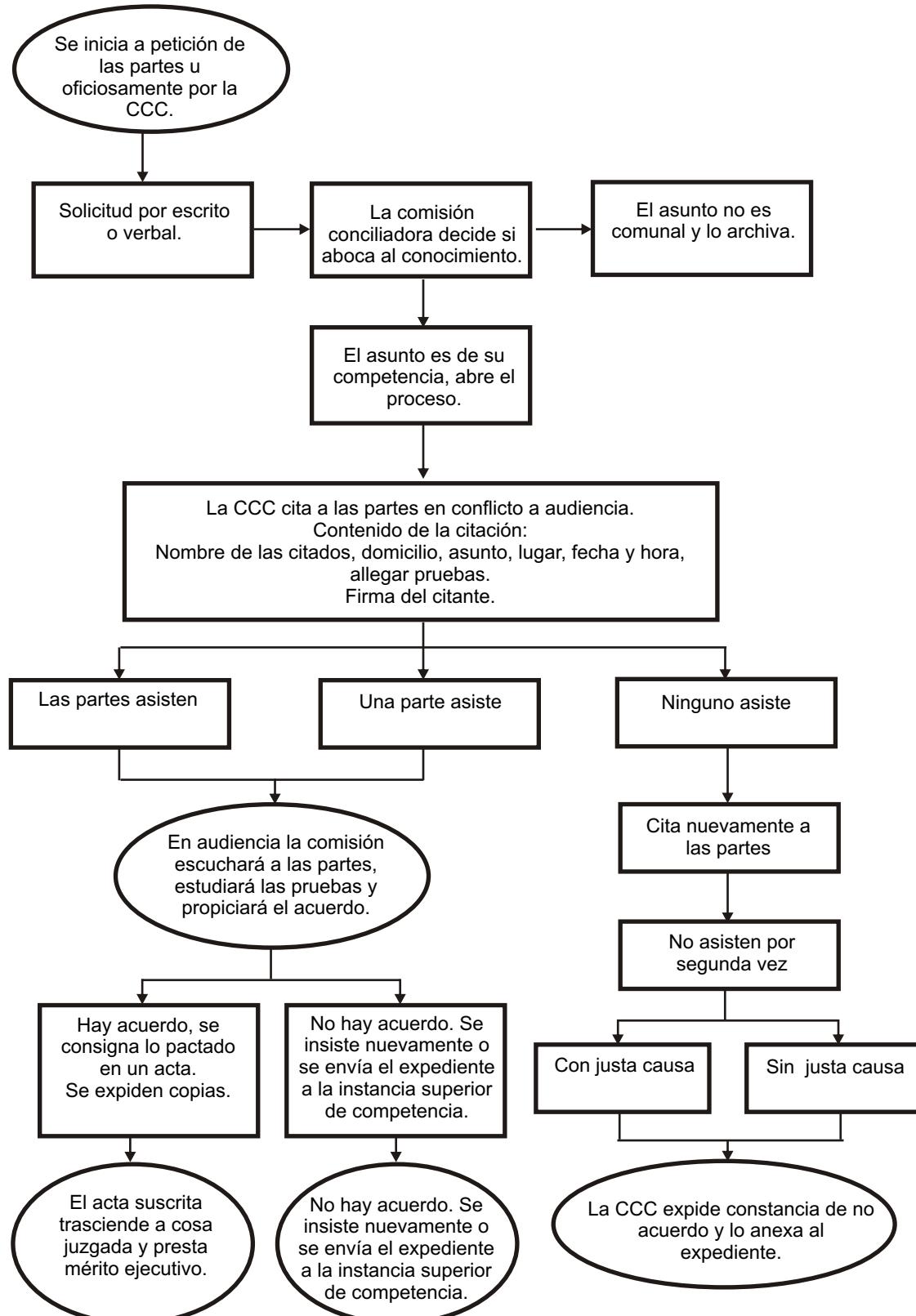
Un conflicto se puede analizar desde cinco puntos de vista:

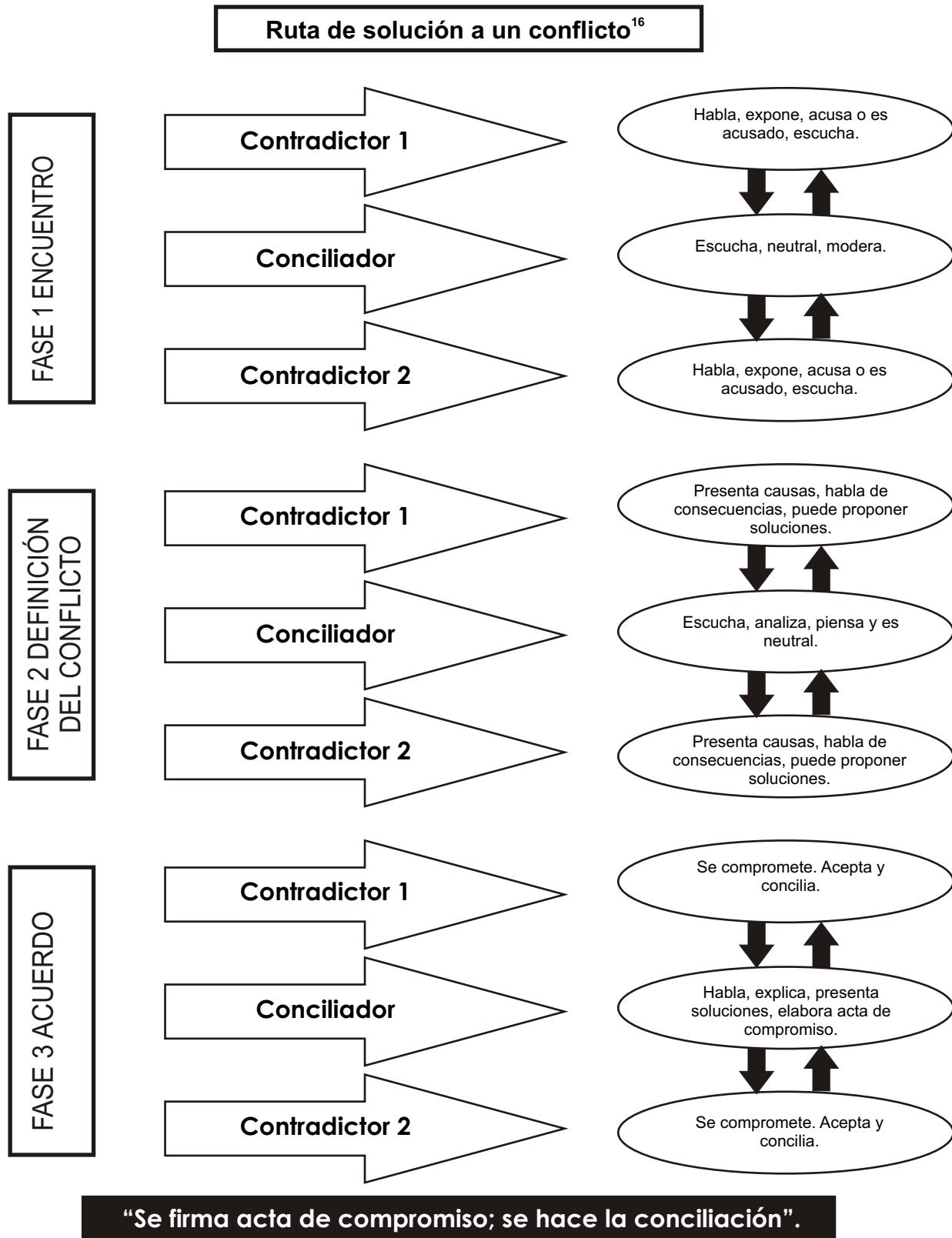
1. *Las causas que le dieron origen.* Los conflictos surgen como consecuencia de procesos sicológicos y sociológicos, derivados de las realidades sociales y culturales que presentan desequilibrios en los sistemas y estructuras y que son las que configuran el surgimiento de antagonismos.
2. *El tiempo, modo y lugar donde se desarrolla.* Esto permite ubicarlos en el contexto histórico y en las circunstancias en las cuales surge y evoluciona.
3. *Las dimensiones, las cuales están referidas a tres aspectos:* intensidad, consecuencias y posibilidades de evolución. Estos tres elementos nos permiten conocer de qué tamaño es la confrontación, de qué magnitud son los hechos que la configuran, cómo interactúan entre sí, cuáles son los resultados de su vigencia, qué aspectos positivos y negativos se derivan de estos, cómo está incidiendo en otros componentes de la estructura social, cuál es la capacidad de daño que tiene, cuáles los daños materiales, cuáles los morales, cuál la capacidad de innovación o de renovación, cuáles son los costos que está generando.
4. *Las partes involucradas.* ¿Cuántas intervienen? ¿Quiénes son? ¿Qué poder representan? ¿Cómo se describen? ¿Qué interacción existe entre ellas?
5. *Las relaciones de poder.* Estas están constituidas por los distintos enfoques acerca de la manera como las personas actúan para procurar decidir en un sentido determinado¹⁵.



15. MINISTERIO DEL INTERIOR. *Elementos básicos para la formación de líderes: en participación, planeación y resolución de conflictos.* Bogotá: Fondo para el Desarrollo Comunal y la Participación, 2000.

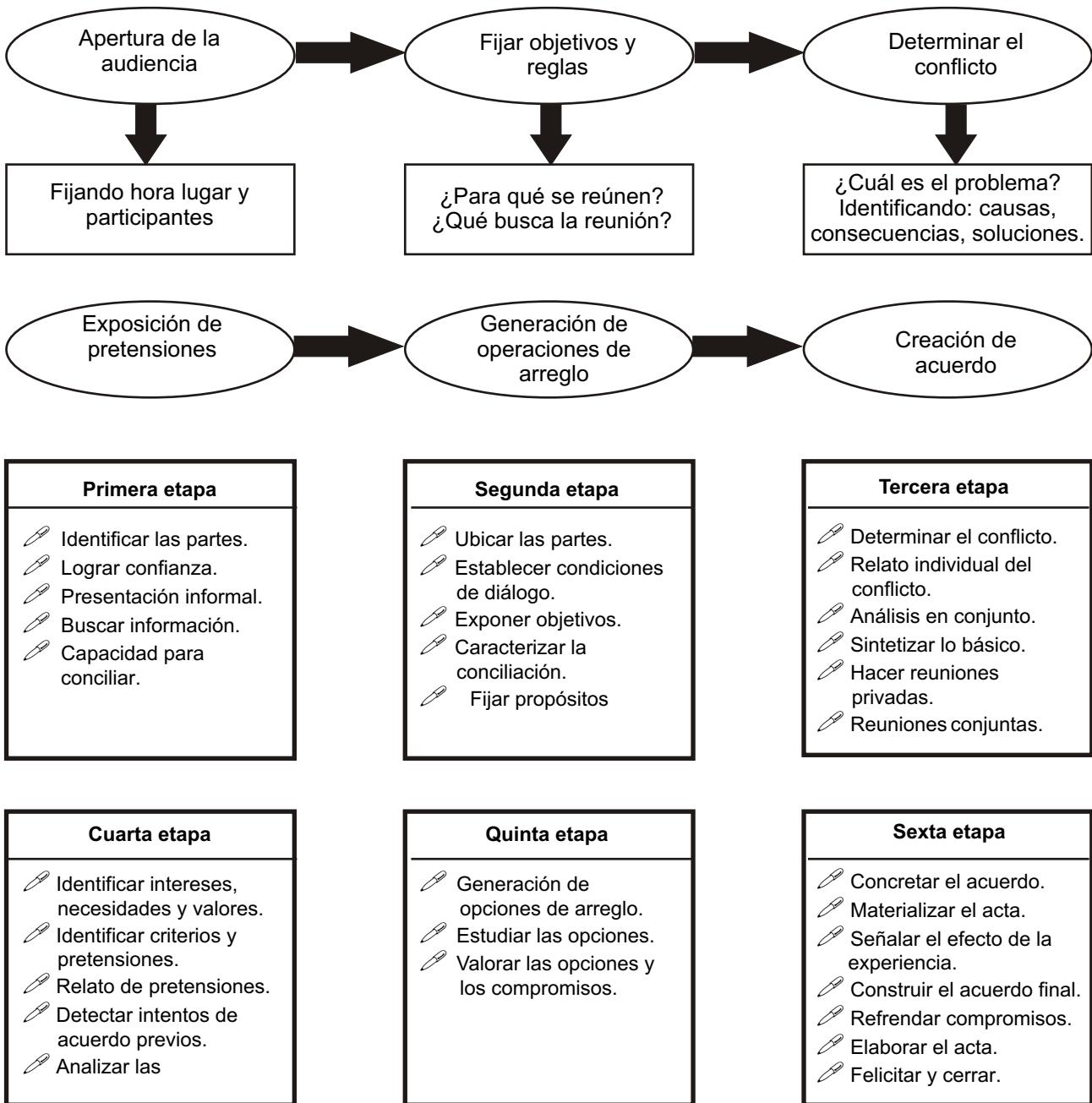
El proceso de la conciliación comunal





16. FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN Y LA CIENCIA. *Conciliación en solución pacífica de conflictos*. Bogotá: FUNCIENCIA y Corporación Ambiental Hojas de Hierba.

Etapas de la audiencia



2. A partir de la presentación del facilitador y del contenido del recuadro, respondemos en los grupos:

- ¿Cómo se puede dar curso al manejo del conflicto dentro de la organización comunal?
- ¿Cuál es la función de la comisión de conciliación?



NEGOCIACIÓN DE SABERES

1. En grupos elaboramos un listado de situaciones que generan conflicto dentro de la organización comunal y al frente damos sugerencias de la forma más efectiva de actuar ante estas.

Situación	Proceder

2. Plenaria en la cual se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos.



SABER Y HACER

Elaborar un plan de mejoramiento en el formato que aparece a continuación. Es necesario tener en cuenta que lo consignado permita definir el accionar ante situaciones de conflicto.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo



5. COMPROMISOS

Definir aspectos y tiempos con los cuales se hará seguimiento al plan de mejoramiento formulado en el punto anterior.

Aspectos por evaluar	¿En qué momentos?	Responsable



EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Jorge Alberto. *Régimen de convivencia y conciliación colombiano*. Bogotá: 2005.

CARDONA, Guillermo. *El futuro de las organizaciones comunitarias*. Ponencia presentada en la jornada pedagógica comunal. Villeta 1º, 2 y 3 de mayo del 2005.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 743 del 2002.

DANSOCIAL. *Herramienta pedagógica en convivencia y solidaridad. Eje de trabajo en equipo*. Bogotá: Escuela Galán para el Desarrollo de la Democracia, 2005.

DE GREGORI, Waldemar. *El poder de tus tres cerebros*. Bogotá: Ed. Kimpres Ltda., 1999.

Documento jornada pedagógica comunal. Segunda sesión de trabajo. Villeta, Cundinamarca: 1º al 3 de mayo del 2005.

FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN Y LA CIENCIA. *Conciliación en solución pacífica de conflictos*. Bogotá: FUNCIENCIAY Corporación Ambiental Hojas de Hierba.

GONZÁLEZ R., Esperanza. *Manual sobre participación y organización para la gestión local*. Cali: Editores Foro Nacional por Colombia, 1995.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W. Jr. *Comportamiento organizacional*. México: Thompson, 2004.

JARAH, Óscar. *Para sistematizar experiencias*. Costa Rica: Alforja, 1994.

MINISTERIO DEL INTERIOR, DIRECCIÓN GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN COMUNAL Y LA PARTICIPACIÓN (DIGEDACP). *Conciliación comunal camino de paz*.

TORO A., José Bernardo. *Siete aprendizajes básicos para la educación en la convivencia social. Educando para hacer posibles la vida y la felicidad social*. Bogotá: 1992.

YEPES ARRUBLA, Aida Luz. En la presentación del documento: *Conciliación comunal camino de paz*. Ministerio del Interior, Dirección General para el Desarrollo de la Acción Comunal y la Participación (DIGEDACP).