

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL (PLAN SABADOS)

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LIDERESAS EN LA COOPERATIVA  
GUADALUPE R.L., SAN JOSÉ POAQUIL CHIMALTENANGO  
TESIS DE GRADO

**LOURDES FILOMENA ORTIZ**  
CARNET 47367-93

LA ANTIGUA GUATEMALA, AGOSTO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE LA ANTIGUA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL (PLAN SABADOS)

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LIDERESAS EN LA COOPERATIVA  
GUADALUPE R.L., SAN JOSÉ POAQUIL CHIMALTENANGO  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

POR  
**LOURDES FILOMENA ORTIZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE TRABAJADORA SOCIAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

LA ANTIGUA GUATEMALA, AGOSTO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE LA ANTIGUA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

DECANO: DR. VICTOR MANUEL GALVEZ BORRELL

VICEDECANO: MGTR. LUIS ANDRES PADILLA VASSAUX

SECRETARIA: MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. MAURICIO JOSE CHAULON VELEZ

### **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. OSCAR ROLANDO LOPEZ MENDEZ

Guatemala, 3 de diciembre de 2014

Licda. Miriam Colindres  
Directora del Departamento de Trabajo Social  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Universidad Rafael Landívar

Atentamente me dirijo a usted en mi calidad de *asesor* nombrado para el trabajo de graduación de la estudiante: **Loudes Filomena Ortiz de Chutá**, carné 47367-93 e identificado con el título definitivo **“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACION DE LIDERESAS EN LA COOPERATIVA GUADALUPE R.L., SAN JOSE POAQUIL CHIMALTENANANGO”**, función que inicié el **segundo semestre** del año 2013 y concluí el **24 de noviembre** del año 2014, cuando la estudiante hizo entrega de la última versión del informe final con mis correcciones, Al respecto, le comunico que sostuvimos un promedio de **1** reunión semanal de trabajo con la estudiante, a través de sesiones físicas y correos electrónicos, **luego de las cuales, de las orientaciones, discusiones y sugerencias**, así como de la lectura y revisión del informe final que me presentó, puedo afirmar lo siguiente:

- a.- Que su trabajo de graduación ha finalizado satisfactoriamente;
- b.- Que el tema que el estudiante abordó y sobre el que versó el apoyo que le proporcioné como su *asesor/supervisor*, tiene relevancia formativa dentro del marco de un trabajo académico, para fines de graduación y así debe ser considerado y evaluado;
- c.- Que se cumplieron los objetivos inicialmente planteados en el proyecto de trabajo de graduación aprobado por el Consejo de Facultad, que el estudiante utilizó las fuentes pertinentes y recomendadas de información e hizo las citas bibliográficas *y de otras fuentes en su caso*, en forma adecuada y correcta;
- d.- Que el informe final de su trabajo de graduación cumple con las exigencias básicas y está redactado en las condiciones que puede ser objeto de revisión final o de discusión por parte del revisor correspondiente según su caso.

Cordialmente,



MSc. Mauricio José Chaulón Vélez  
Asesor



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
No. 04491-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LOURDES FILOMENA ORTIZ, Carnet 47367-93 en la carrera LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL (PLAN SABADOS), de la Sede de La Antigua, que consta en el Acta No. 04176-2015 de fecha 2 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LIDERESAS EN LA COOPERATIVA  
GUADALUPE R.L., SAN JOSÉ POAQUIL CHIMALTENANGO

Previo a conferírsele el título de TRABAJADORA SOCIAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de agosto del año 2015.



MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR, SECRETARIA  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
Universidad Rafael Landívar

## ÍNDICE

	<b>Pág. No.</b>
Introducción	9
Capítulo I Marco teórico conceptual y Marco metodológico	12
1. Cooperativismo	12
a. Cooperar y las prácticas del pueblo Kaqchikel	
b. Concepto y origen del cooperativismo	
c. Historia del Movimiento Cooperativo en Guatemala	
d. Movimiento Cooperativo actual	
e. Principios y Valores del Movimiento Cooperativo	
2. Gestión Organizacional	19
3. Liderazgo	20
a. Liderazgo para el desarrollo personal	
b. Liderazgo para el desarrollo organizacional	
c. Liderazgo para el desarrollo comunitario	
4. Trabajo Social Conceptos básicos	25
a. Generalidades en la evolución del Trabajo social	
b. Áreas actuales de desempeño	
c. Retos del Trabajo Social en el siglo XXI	
i. Recuperación y valoración de saberes ancestrales	
ii. Desarrollo del capital humano y el capital social	
iii. Fortalecimiento de liderazgos actuales y desarrollo de nuevos liderazgos	
iv. Desarrollo de organizaciones sociales y productivas	
v. Desarrollo de territorios	

Capítulo II Contexto social y evolución histórico- institucional de la Cooperativa Guadalupe R.L.	31
1. Contexto Social en que se desarrolla la cooperativa Guadalupe R.L.	31
2. Marco político e histórico de creación de la Cooperativa Guadalupe R.L.	33
a. Descripción de las asociadas	
b. Evolución de la Cooperativa	
i. Agrupación	
ii. Comité autorizado en la Gobernación Departamental	
iii. Formalización de las actividades con la conformación de la Cooperativa	
c. Procesos de formación a los que estuvieron expuestas las asociadas	
d. Aprendizajes y retos enfrentados	
3. Liderazgos en la Cooperativa Guadalupe	40
a. Liderazgos actuales	
b. Principios y valores que ponen en práctica las lideresas	
c. Fortalezas y debilidades de los liderazgos	
d. Necesidades y demandas actuales	
e. Líneas de desarrollo de los liderazgos	
 Capítulo III Propuesta de formación	 45
1. Programa de formación de nuevos liderazgos de la Cooperativa Guadalupe R.L.	
 Conclusiones	 59
 Referencias Bibliográficas	 62

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1	Registro Nacional de Cooperativas y Sectores	16
Cuadro 2	Mujeres y hombres en el movimiento cooperativo	17
Cuadro 3	Registro de Cooperativas en Chimaltenango	17
Cuadro 4	Formación recibida por asociadas de la Cooperativa	39
Tabla 1	Conocimiento Cooperativo	49
Tabla 2	Planificación estratégica, operacional y de proyectos	50
Tabla 3	Institucionalidad y Política Pública	51
Tabla 4	Liderazgo	52
Tabla 5	Redes, alianzas y coordinaciones	53
Tabla 6	Contabilidad, finanzas y asuntos fiscales	54
Tabla 7	Organización social empresarial	55
Tabla 8	Microempresas y microfinanzas	56
Tabla 9	Cadenas de valor	57

## RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad guatemalteca ha buscado y construido mecanismos sociales que le permitan generar satisfactores y cubrir necesidades de forma colectiva. La presente tesis *“Análisis de los procesos de formación de lideresas en la Cooperativa Guadalupe R.L. de San José Poaquil Chimaltenango”*, aborda la cooperación como una práctica comunitaria que permite mantener la cohesión social, historia del cooperativismo internacional y nacional; gestión organizacional e importancia de desarrollar liderazgos colectivos y alternos orientados a la búsqueda del bien común. Trabajo Social se propone con áreas potenciales de desempeño vinculadas al desarrollo rural.

Se describe la evolución de la cooperativa Guadalupe, organizada para generar alternativas de vida para viudas y huérfanos del conflicto armado interno. 30 años de vida institucional le han permitido cumplir el objetivo mediante la comercialización tejidos típicos. Evidencia así mismo los aportes de las Hermanas Franciscanas en este proceso.

La reflexión colectiva evidencia la importancia de partir de su perspectiva de vida, sencillez y experiencia limitada en organizaciones, dejarse acompañar, comprometerse a salir adelante juntas y poner en práctica principios y valores comunitarios como el compromiso, trabajo duro, confianza, responsabilidad compartida y servicio a las otras. Reitera la importancia de los liderazgos compartidos, transferibles, simultáneos y a la eficiencia en el logro de resultados.

Finalmente a partir de los aprendizajes organizacionales se propone un programa de formación para el fortalecimiento organizacional y renovación de liderazgos.

Sea este documento un pequeño reconocimiento a lucha que miles de mujeres y hombres realizan en sus comunidades.

## Introducción

Las mujeres y hombres que conformamos la sociedad guatemalteca, hemos buscado y construido los mecanismos sociales que nos permitan generar los satisfactores para cubrir las necesidades y problemas que enfrentamos diariamente. En esta búsqueda de satisfactores hemos identificado que la agrupación, la construcción de espacios colectivos llamados comités, asociaciones, fundaciones u otras formas organizativas nos permiten a partir de nuestras fortalezas, conocimientos y recursos iniciar procesos organizacionales.

Esta construcción de espacios colectivos tienen diferentes motivaciones, en el presente documento nos enfocaremos en la historia, constitución y proceso de desarrollo organizacional de la Cooperativa Guadalupe R.L., una organización que nace como una agrupación informal a iniciativa de las Hermanas Franciscanas quienes ven la enorme necesidad de generar alternativas de vida para las incontables viudas del conflicto armado interno sufrido en San José Poaquil Chimaltenango.

La Agrupación - Comité - Cooperativa Guadalupe durante estos 30 años de vida ha significado para muchas familias la diferencia entre comer o no comer; generar recursos económicos para obtener los alimentos básicos mediante la comercialización de los tejidos típicos (principal actividad económica de las mujeres del municipio); significó la oportunidad de generar condiciones de vida dignas, apoyarse mutuamente y soñar que en la colectividad podían crear una mejor vida para sus hijas e hijos.

Estos procesos retoman mucho de los principios y valores con los cuales las comunidades se han forjado a lo largo de los años, siendo entre otros el compromiso, el trabajo duro, la confianza, la responsabilidad compartida, el compromiso y servicio a los otros, que en este momento en muchos de los espacios comunitarios deben ser retomados. Las mujeres de tejidos Guadalupe en la adversidad se atrevieron a soñar e incursionar en un campo poco conocido y explorado por ellas, hasta ese momento.

Desde su perspectiva de vida, su experiencia limitada en organizaciones inicialmente, desde su sencillez, se dejaron acompañar y lograron salir adelante, mostrándonos y enseñándonos una serie de condiciones que será necesario retomar y plantear en los procesos formativos futuros.

Recuperar esta experiencia tiene dos propósitos, inicialmente recuperar los aprendizajes organizacionales desarrollados durante 30 años de vida institucional y contribuir al diseño de un plan de formación-renovación de liderazgos que permitan que esta organización no finalice cuando sus socias “**se vayan terminando**” como ellas mismas plantean.

En la recuperación de estos procesos se realizaron reuniones de trabajo con el Consejo de Administración y los diferentes Comités, personalidades del municipio que han conocido la evolución de la organización, entrevistas personalizadas con las socias, entrevistas con personeros del movimiento cooperativo, entrevistas con sus socios comerciales y de cooperación de años y recientes; con el propósito de recuperar estos aprendizajes que permitan que el conocimiento generado no se pierda y la organización pueda renovarse y continuar con el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue constituida.

Sea el presente documento una recuperación de aprendizajes de 30 años de lucha y vida organizada de las mujeres viudas poaquileñas, a la vez que pone en perspectiva que si bien los liderazgos parten de personas en lo individual, en el marco del impulso de los procesos de desarrollo organizacional y comunitario los liderazgos compartidos, transferibles, simultáneos, orientados al servicio de los otros y a la eficiencia en el logro de resultados que se transcriban en beneficios a los otros son los que fortalecen los liderazgos de organizaciones como la Cooperativa Guadalupe y otras organizaciones.

Estos liderazgos parten de reconocer que en el logro de beneficios para los otros, las y los líderes pueden obtener los mismos beneficios; estos liderazgos van revalidándose y construyéndose a lo largo de los años y es interesante observar que la Cooperativa Guadalupe no tiene una líder, tiene muchísimas lideresas que se han transferido la estafeta a lo largo de estos años.

Estas organizaciones sociales – productivas a lo largo de los años han participado en procesos de formación de diversa índole lo cual les ha permitido generar aprendizajes en su conducción y es en este marco en donde se identifica el aporte que tiene en Trabajo Social en acompañar la conformación de la base social de organizaciones socio productivas que en muchos de los territorios de nuestro país se constituyen en los espacios para la generación de ingresos y el fortalecimiento de la economía familiar y comunitaria.

El segundo espacio en el cual el Trabajo Social puede contribuir a estas organizaciones es en el fortalecimiento y desarrollo de cuadros directivos que puedan fortalecer y renovar con nuevas experiencias, ideas y vitalidad las organizaciones, proponiéndose como parte de este proceso de acompañamiento un proceso de formación.

Tomando en consideración la dinámica actual de las comunidades y territorios de país, las orientaciones políticas e institucionales en torno a la direccionalidad del desarrollo rural, se proponen áreas potenciales de intervención para el trabajo social en torno al desarrollo de organizaciones sociales empresariales, territorio, fortalecimiento de capital humano y social a partir de reconocer los conocimientos de organización propia de los territorios.

Sea este un pequeño espacio para poner de manifiesto la lucha que muchas mujeres y hombres realizan en nuestras comunidades rurales desde espacios organizados para construir alternativas de vida para ellas y sus familias; así como el aporte de miles de mujeres y hombres que han contribuido a la construcción de alternativas de vida y sueños en las comunidades.

## Capítulo I

### Marco teórico conceptual y marco metodológico

Conocer los fundamentos históricos y conceptuales que dan vida a la institucionalidad y procesos sociales, permite entender las razones y contextos que dan origen a un movimiento como el cooperativismo; que como práctica de vida no es extraña en la cotidianidad de comunidades indígenas de nuestro país, igualmente reconocer que este movimiento continúa vigente en todo el país como una posibilidad, que viabiliza la búsqueda de alternativas para mucha de la problemática que aqueja a las comunidades.

Igualmente importante es conocer los referentes básicos de la gestión organizacional y los diferentes planteamientos que se tienen para abordar el liderazgo, el cual va desde una tendencia individualista, hasta una tendencia humanizante que parte del crecimiento de la persona en una clara posición de servicio a los demás.

El Trabajo Social en su estrecha vinculación a la persona, su evolución, su forma de enfrentar la vida y su dinámica con los otros y otras, es una disciplina que cambia constantemente y que tiene como reto irse construyendo conceptual y metodológicamente, e irse adecuando a las sociedades dinámicas, cambiantes y cada vez más individualistas.

Es en el marco de reconocer estas dinámicas, evolución y adecuación de los procesos que se plantean en este primer capítulo que parte de definiciones conceptuales básicas hasta llegar a propuestas construidas en base a la experiencia y revisión bibliográfica de construcciones realizadas en el país y la región latinoamericana principalmente.

#### 1. Cooperativismo

Nos remontaremos a la palabra de origen del Cooperativismo la cual es Cooperar que se interpreta como “Trabajar con otro u otros por un objetivo común. (Diccionario Lengua Española Norma, 2008)

### **a. Cooperar y las prácticas del pueblo Kaqchikel**

Si tomamos como referencia la definición anterior podríamos entonces señalar que la cooperación y colaboración es un movimiento y una práctica propia de los pueblos mayas de Guatemala.

Para los kaqchikeles, puede traducirse entonces como el común, una práctica en que una familia de la comunidad pide apoyo a sus vecinos y familiares para el destace de un animal grande o varios animales de regular tamaño, compartiendo una parte de los mismos en un almuerzo colectivo al que las otras familias pueden aportar otros alimentos importantes (verduras, maíz y otros) y compartiendo un poco de carne a las familias participantes al final de la jornada.

El Kato qi' por su parte es una práctica que significa el intercambio del trabajo, ya sea en labores del campo como la siembra o cosecha o la construcción de una vivienda.

Puede rescatarse igualmente la solidaridad de las familias en el nacimiento de una o un bebé, para lo cual las familias apoyan llevando alimentos, ayudando con la limpieza y mantenimiento del hogar, llevando leña o un presente al niño-niña y la madre. Igualmente se observa esta solidaridad cuando un miembro de la familia fallece, para lo cual los amigos y vecinos llegan a la vivienda con alimentos, dinero, leña y ayudan a preparar lo necesario para que la familia esté lista para recibir a sus acompañantes.

Si continuáramos enumerando prácticas, seguramente podríamos registrar muchas más, sin embargo se considera que estas son las más significativas y que aún se practican especialmente en los municipios y las comunidades más rurales, en donde el apoyo y la solidaridad son elementos importantes para enfrentar problemas familiares y comunitarios.

### **b. Concepto y Origen del Cooperativismo**

Es necesario analizar el origen del término cooperativismo, por lo cual iniciaremos con la definición que señala que cooperativa es “Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Si bien este es un movimiento que nace en la explotación de tierras comunales de los babilonios, las sociedades funerarias de los griegos o los ágapes cristianos, las organizaciones para el cultivo de la tierra incas y aztecas y otras más a lo largo de Latinoamérica; también se debe reconocer obras como la República de Platón o la utopía de Tomás Moro que ya en los años 1535 señalaban la necesidad de una sociedad más justa y Fraternal. (Instituto Salvadoreño de Fortalecimiento Cooperativo, 2013)

Se reconoce formalmente el inicio del cooperativismo como una respuesta a la revolución industrial europea, en donde las condiciones laborales y salarios no cubrían al ser entregados en especie o en efectivo las necesidades básicas de los trabajadores, quienes al recibir o comprar los alimentos caros, no lograban pagarlos totalmente; esto hizo que un grupo de 28 tejedores de Rochdale Inglaterra reunieran con mucho esfuerzo 28 libras esterlinas para establecer el 21 de diciembre de 1844 la primera tienda cooperativa de consumo, llamada “De los probos pioneros de Rochdale”.

Los principios con que se funda esta primera cooperativa son:

- Un miembro un voto,
- Igualdad de sexos,
- Provisiones puras en peso y medida completos,
- Dividendos y beneficios en función de las compras realizadas.

Muy rápidamente se extiende a otros países Europeos y llega a América del Norte en el siglo XIX, con el canadiense Alphonse Desjardins, quien introduce el movimiento a Canadá organizando las cooperativas de ahorro y crédito y que rápidamente se expande a Estados Unidos. (Pierre y Bélanger, 2015). Con la organización de la Asociación Nacional de Cooperativas de Negocios se inicia el acompañamiento del movimiento cooperativo a América Latina.

### **c. Historia del Movimiento Cooperativista en Guatemala**

Jurídicamente se reconoce el origen del movimiento cooperativo en la publicación del decreto ejecutivo 630 del 28 de enero de 1903 denominada “Ley de sociedades cooperativas”, que en su parte conducente señalaba como objetivo “la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de la clase trabajadora, procurando su bienestar y contribución al progreso de la nación”, considerando que las cooperativas eran sociedades mercantiles y no organizaciones de servicio. (Lafortezza, 1999)

La Constitución de la República de 1945 en el artículo 94° y 100° es el que formaliza el sistema cooperativo, atribuyéndole al Estado la obligación de fomentar y ayudar al movimiento. Por tal razón, el decreto 146 del mismo año crea el departamento de Fomento Cooperativo; y en 1949 con el decreto 643 se crea la Ley General de cooperativas, en donde se impulsó fuertemente las cooperativas escolares. (Benítez, 2000)

En ese contexto, fue incentivado por algunos gobiernos y algunos otros iniciaron el proceso de vincular el movimiento cooperativo al comunismo. Esta situación repercutió en un movimiento cambiante, aun así, en la década de los setenta se impulsa el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, agropecuarias, de vivienda, pesca, artesanía, transporte y otros. En ésta década podemos identificar el nacimiento de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala – FEDECOAG –, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito – FENACOAC –, Federación de Cooperativas de producción Artesanal – ARTEXCO – y Federación de Cooperativas Agrícolas Regionales – FECOAR– .

En esta misma época nace el Instituto Nacional de Cooperativa –INACOP– y la Inspección General de Cooperativas – INGECOP –.

Es de hacer notar que el movimiento cooperativo sufre una fuerte pérdida de sus liderazgos y procesos, ya que el ser acusados de comunistas en la guerra interna de más de 36 años que sufrió el país, se detienen sus procesos de desarrollo económico y social.

La firma de los Acuerdos de Paz (1996) y la suscripción del Acuerdo Socioeconómico y Agrario, permiten el fortalecimiento del movimiento cooperativo y le repunta como un dinamizador de la economía en donde muchos productores, artesanos, comerciantes, encuentran el espacio colectivo para la comercialización, el acceso a crédito y el desarrollo de una nueva actitud colectiva de ahorro.

#### **d. El movimiento Cooperativo actual**

En apoyo al Movimiento Cooperativo en el país dos instituciones del Estado son las responsables: INACOP, es responsable de velar porque las cooperativas cumplan las leyes y reglamentos vinculados a la vida cooperativa. Así mismo, tiene dentro de sus atribuciones promover la organización y proporcionar capacitación y asistencia técnica a pre y cooperativas. Por su parte INGECOP tiene dentro de sus atribuciones la inspección y supervisión a las cooperativas; ofrecer asesoría contable, financiera y presupuestaria.

Para efectos de poder desempeñar sus funciones ambas entidades han organizado al país en 8 regiones, siendo estas:

Región I: Guatemala y Escuintla

Región II: Alta Verapaz, Baja Verapaz e Ixcán Quiché

Región III: Zacapa, Chiquimula, Izabal y El Progreso,

Región IV: Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa,

Región V: Chimaltenango, Sololá y Sacatepéquez

Región VI: Quetzaltenango, Retalhuleu, Totonicapán, San Marcos y Suchitepéquez

Región VII: Santa Cruz, Quiché, Huehuetenango y Nebaj

Región VIII: Santa Elena, Flores, Petén, La Libertad y Poptún (INACOP, 2013)

Estas dos entidades del Estado acompañan el movimiento cooperativo en los 22 departamentos del país a 1,883 cooperativas registradas que al 31 de agosto del 2013 presentaba la siguiente situación:

**Cuadro 1 Registro Nacional de Cooperativas y Sectores**

Región	Agrícola	Ahorro y Crédito	Consumo	Producción	Vivienda	Pesca	Transporte	Comercio	Servicios Especiales	Total
I al VIII	786	437	223	140	96	18	64	71	48	1883

(INACOP, 2013)

Estas cooperativas han logrado proveer a los asociados y asociadas de la oportunidad de gestionar de manera colectiva mecanismos que tengan como finalidad principal abordar necesidades, intereses y generar mejores ingresos para las y los participantes.

Este proceso se fundamenta en la participación activa de mujeres y hombres, que en el movimiento cooperativo cuentan con:

**Cuadro 2 Mujeres y hombres en el movimiento cooperativo**

Asociados y Asociadas	Agrícola	Ahorro y Crédito	Consumo	Producción	Vivienda	Pesca	Transporte	Comercio	Servicios Especiales	Total
<b>Mujeres</b>	19990	545915	2777	2141	4106	52	288	741	1255	577265
<b>Hombres</b>	62002	727145	10561	4403	7693	406	2003	2568	3773	820554
<b>Total</b>	81992	1273060	13338	6544	11799	458	2291	3309	5028	1397819

(INACOP, 2013)

Este cuadro evidencia que el movimiento cooperativo tiene un 41% de participación de mujeres y un 59% de participación de hombres. Esta participación de las mujeres se está dando principalmente en las cooperativas de ahorro y crédito en donde un 95% de las mujeres participan.

Esta participación en el sector de ahorro y crédito se está dando principalmente en los departamentos de Guatemala, Chiquimula, El Progreso, Santa Rosa, Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango y Sololá. Esto está muy ligado a una incorporación de la mujer a procesos económicos y productivos para generar ingresos para el sostenimiento de la familia.

Para el departamento de Chimaltenango se tienen registradas 41 cooperativas que presentan la siguiente participación:

**Cuadro 3 Registro de Cooperativas en Chimaltenango**

Chimaltenango	Agrícola	Ahorro y Crédito	Consumo	Producción	Vivienda	Pesca	Transporte	Comercio	Servicios Especiales	Total
<b>Mujeres</b>	604	2388	2	90	101	0	0	53	0	3238
<b>Hombres</b>	2940	4088	104	232	308	0	0	213	0	7885
<b>Total</b>	<b>3544</b>	<b>6476</b>	<b>106</b>	<b>322</b>	<b>409</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>266</b>	<b>0</b>	<b>11123</b>

(INACOP, 2013)

### **e. Principios y Valores del movimiento cooperativo**

La Alianza Cooperativa Internacional (1995) realizó una revisión de los principios cooperativos mundiales, acordando que a partir de la fecha funcionarían los siguientes:

- ✓ Adhesión voluntaria y abierta.
- ✓ Gestión democrática por parte de los asociados.
- ✓ Participación económica de los asociados.
- ✓ Autonomía e Independencia.
- ✓ Educación, formación e información.
- ✓ Cooperación entre cooperativas.
- ✓ Interés por la comunidad. (p.1)

Estos principios recientemente enunciados enfatizan en la participación voluntaria y autónoma de las y los cooperativistas en función de un riesgo compartido al tener todas y todos una participación económica. Incorpora la cada vez más necesaria cooperación entre cooperativas y proyectarse en beneficio de la comunidad.

Aunado a estos principios el movimiento cooperativo propone estos valores:

- ✓ Ayuda mutua,
- ✓ Responsabilidad,
- ✓ Democracia,
- ✓ Igualdad,
- ✓ Equidad y solidaridad.

Y para no perder los valores originarios del movimiento cooperativista se deben tener los siguientes valores éticos:

- ✓ Honestidad,
- ✓ Transparencia,
- ✓ Responsabilidad social y preocupación por los demás

(Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

La suma de principios y valores del movimiento cooperativo se orientan a fortalecer la solidaridad y la subsidiaridad hacia una comunidad que espera de estos movimientos una salida, un abordaje a sus necesidades e intereses colectivos. Ambos contribuyen a tener una buena base organizacional.

## 2. Gestión Organizacional

Entenderemos por gestión organizacional “Un esfuerzo planeado que comprende toda la organización manejada para aumentar la eficiencia, eficacia y el bienestar de los miembros de la organización mediante las intervenciones en los procesos de la organización” (Lagos, 1994)

Interpretando las palabras del autor, la gestión organizacional plantea etapas básicas que deben considerarse: La Etapa objetiva, la subjetiva y la del cambio – evolución. En la etapa objetiva busca un auto-reconocimiento de la situación de la organización, un autodiagnóstico que permita la reflexión colectiva de la situación real de la organización.

En tanto la etapa subjetiva tiene importancia al reconocer el peso de las actitudes, los sentimientos, el nivel de espíritu de grupo y el sentido de pertenencia que se tenga hacia la organización, lo cual aborda toda la subjetividad de los miembros de la organización desde el nivel más bajo hasta el más alto.

La etapa del cambio-evolución, no es más que el convencimiento de que en la medida en que la organización mejora, en esa medida cada uno de los miembros de la organización lo hace, esto permite identificar esas líneas o caminos que permitirán el cambio y evolución de la organización, ya sea en productos, servicios o compartir con la comunidad los beneficios obtenidos.

Estos procesos organizacionales para el caso del movimiento cooperativo, al trasladarse a la vida interna y funcional de una cooperativa plantea como estructura organizacional básica lo siguiente: Se reconoce como órgano de máxima autoridad a la Asamblea General de asociadas y asociados (activos), quienes eligen un Consejo de Administración que es el responsable de los procesos ejecutivos y de las decisiones políticas y estratégicas emanadas de la Asamblea General.

Las cooperativas dentro de su estructura básica contempla dos comités: Vigilancia y Educación. Según las necesidades de la Cooperativa ésta pueden organizar otros comités que apoyen el trabajo del Consejo de Administración. Por la actividad, nivel de operaciones, nivel de ingresos, la cooperativa puede contratar una gerencia que sea la responsable de operacionalizar los programas estratégicos, planes operativos anuales y ejecutar todas aquellas actividades que permitan cumplir a la cooperativa con los objetivos y fines para los cuales fue constituida. La estructura funcional que asuma una cooperativa dependerá de su índole de trabajo, sus objetivos y las necesidades operacionales que le permitan crecer y expandir sus operaciones.

En todos estos procesos de gestión organizacional, el recurso más importante lo constituyen las personas tanto asociadas y asociados y empleados, que con su compromiso y desarrollo de procesos planificados pueden realizar aportes importantes al desarrollo de la organización.

### **3. Liderazgo**

Partir de reconocer que el liderazgo es un ejercicio de poder y un ejercicio político, sea este ejercido en un ámbito personal, organizacional o comunitario; este reconocimiento de que el liderazgo implica un ámbito de poder es reconocer que un liderazgo compartido y ejercido con responsabilidad genera cambios importantes y tangibles a través del tiempo, en tanto un liderazgo ejercido sin ese desarrollo de los otros y pensando solo en el ejercicio del poder se vuelve en el tropiezo para el impulso de cambios y mejoras sustanciales en las comunidades especialmente.

Es a partir de esta premisa que se reconoce que el abordaje y conceptualización del liderazgo para efecto del presente documento se enfocará en un abordaje inductivo partiendo de la persona - organización social y productiva - comunidad; todos entendidos como procesos complementarios y no excluyentes.

#### **a. Liderazgo para el desarrollo personal**

Esta es un área del liderazgo en la cual muchos autores se han concentrado y ha estado orientado principalmente al desarrollo de un liderazgo personal enfocado a ser la punta de lanza en el desarrollo de empresas exitosas alrededor del mundo; en este enfoque tomaremos como referencia a los siguientes autores a quienes se comentara a lo largo de sus propuestas de conceptualización:

Daft, (2006) define el liderazgo como:

“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores” (p.11)

Munroe, (1999) por su parte señala que el liderazgo es la “capacidad de influenciar a través de la inspiración, motivados por la pasión, generada por una visión, producida por una convicción y encendida por un propósito. (p.18)

Maxwell (2001) por su parte señala que el liderazgo no es más que

La habilidad de liderazgo es la tapa que determina el nivel de eficiencia de la persona. Mientras más baja es la capacidad de dirigir, más baja estará la tapa sobre su potencial. Mientras más elevado el liderazgo, mayor la eficiencia ... Su capacidad de liderazgo, para bien o para mal, siempre determina su eficacia y el impacto potencial de su organización ...para alcanzar los más elevados niveles de eficiencia, tiene que subir la tapa de su capacidad de líder (p.5)

Este liderazgo parte del principio de funcionamiento de un líder = seguidores, este planteamiento centra el desarrollo organizacional en una persona, que desarrolla capacidades administrativas, gerenciales y psicológicas para lograr influenciar a las demás personas.

Hace énfasis en personas que con una serie de características pueden hacer que otras personas puedan seguirles por temor, por convencimiento, por inducción o por quedar bien, en la mayoría de casos para el logro de los objetivos diseñados por la persona que dirige el proceso.

Este liderazgo, puede ser tremendamente positivo, para el bienestar del líder quien logra un mejor posicionamiento, la organización o empresa para el cumplimiento de sus metas y resultados; sin embargo en el largo plazo puede generar insatisfacción y un clima poco creativo y sin iniciativa; Por otra parte este tipo de liderazgo centrado en la persona para sí misma da poco espacio para pensar en el beneficio de los otros.

Otro planteamiento es realizado por Lowney, (2003), quién sistematiza las mejores prácticas de la Compañía de Jesús y los Jesuitas, planteando que el liderazgo inspirado inicialmente en un dominio de sí mismo para luego dar lo mejor de sí mismo a la sociedad es otro de los puntos de vista con que se puede ver este liderazgo; señalan que no es más que el conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo, es decir, un entendimiento profundo de la persona sobre fortalezas, debilidades, valores y con una visión del mundo.

Señalan que los principales deberes que los líderes deben realizar es trazar claramente el rumbo definiendo y revisando las estrategias, comunicar el rumbo verbalmente y con hechos que permita la conformación de equipos con la misma visión y estrategias, motivar e inspirar partiendo de la satisfacción de las necesidades básicas y sobre todo producir cambios.

Los Jesuitas entienden el liderazgo como que todos somos líderes y todos dirigimos; el liderazgo es interno, sale de adentro y determina quién soy y que hago; es la vida, es una manera de vivir y la tarea de forjar un líder es permanente.

Sostienen que el liderazgo es mantenerse innovando y adaptarse al mundo cambiante, afirmando que todo el mundo es el hogar y teniendo claridad que es y que no es negociable; tratar al prójimo con amor y actitud positiva y fortaleciendo aspiraciones propias para luego fortalecerlas para los demás, por lo que es importante ver en cada persona a un ser humano dotado de talento y dignidad.

De éstos planteamientos se debe reiterar la importancia que se dio al trabajo en equipo, moverse por heroísmo, abiertos a cualquier oportunidad que se presentará y estrechamente unidos apoyándose entre sí. El hecho de considerarse una compañía era porque la comprendían como los compañeros de Jesús espiritualmente hablando, al mismo tiempo que se consideraban amigos fraternos los unos de los otros.

Otro de los aspectos importantes de las buenas prácticas sistematizadas de los Jesuitas destaca el concepto de aculturación, entendida como la estrategia que utilizaban para ellos adaptarse a la cultura de los pueblos que les recibían.

Además consideraban primordial apuntar alto desde el principio de cualquier jornada, preparando a los aprendices a un mundo dinámico y cambiante. Armados con disciplina, aplicación y voluntad para la resolución de un problema; curiosidad y creatividad al ver al mundo desde una óptica distinta y la confianza que se genera en la medida que se logra avanzar en la resolución de los problemas, son de los principios básicos de formación.

Otros cambio que se propone a los liderazgos es el descarte de viejas creencia a las cuales se les tiene afectos por nuevas verdades que se revelan a medida que avanzan los procesos; por lo que se vuelve vital tener una forma distinta de pensar el liderazgo, poniendo como premisas que un liderazgo es ejercido cuando se está aprendiendo y enseñando siempre.

Formar mujeres y hombres brillantes y eminentes, vigoriza la ambición de sus metas, son innovadores y atacan los problemas de una forma que nadie lo imagina, se dedican a ser siempre excelentes; están permanentemente abiertos a nuevas ideas; honran la verdad sin egoísmo e influyen con el ejemplo, sus ideas y enseñanzas.

## **b. Liderazgo Organizacional**

En el caso del liderazgo colectivo tomaremos como referencia lo anotado por Peters, (2005) cuando señala,

“es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando las cosas van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos increíbles” (p.48)

Por otra parte, es importante revisar como la forma en que los Jesuitas han trabajado el liderazgo en los dos últimos siglos les ha permitido contar con el recurso humano, necesario para impulsar los procesos formativos y sociales que han tenido impacto en varios de los países en los cuales han permanecido por varios años.

El liderazgo en el marco de una organización se orienta especialmente a identificar que el gran reto de las organizaciones radica en: “crear herramientas útiles mediante las cuales las personas puedan comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a su proyecto para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo”. (Bayona y Salome, 1999), este liderazgo orienta a todos sus asociados a adquirir un alto grado de compromiso con el logro de sus objetivos y metas.

Chiriboga y Caliva (2011) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA – y el Centro hemisférico de liderazgo considera que este desarrollo organizacional debe establecerse desde 4 grandes dimensiones (pag.95)

- ✓ Sentido de pertenencia, el cual es comprendido como la concordancia entre nuestro plan y filosofía de vida con los objetivos y estrategias de la organización, es mantener y fortalecer los sentimientos de solidaridad, confianza y seguridad.
- ✓ Responsabilidad: En manejarse con altos estándares de ética, de tener claridad del marco de derechos e igualmente del marco de obligaciones. Es tener, mantener y vigilar por la aplicación constante del marco de valores que conducen la vida personal e institucional.
- ✓ Proactividad: comprendida como el impulso que mueve a cada uno de los miembros de la organización, como la iniciativa, optimismo, entusiasmo, perseverancia y anticipación con la que cada uno de los miembros del equipo cumple con las obligaciones que le han sido asignadas.
- ✓ Afán de superación: instaurar permanentemente espacios de autocrítica, mejora continua, gestión del conocimiento, aprendizaje permanente desde cada uno de los espacios de desempeño de la organización.

Estos elementos sumados a la constante sincronización del recurso humano, financiero e institucional, así como la clara identificación de los potenciales aliados, son los que contribuyen en el marco de una clara visión y misión al logro de los objetivos para los cuales fue constituida una organización.

La alineación organizacional, la visión compartida, es un camino que los liderazgos deben construir en el accionar del día a día, por lo que los liderazgos de equipo son aquellos que logran organizar y hacer funcionar organizaciones más eficientes y exitosas.

### **c. El liderazgo comunitario**

Ha estado presente en todas las comunidades y puede reconocerse un liderazgo nato y el ejercicio de un liderazgo asignado, es decir real y formal.

Los liderazgos reales que se ejercen en las comunidades rurales e indígenas es sinónimo de servicio, las comunidades están llenas de lideresas y líderes que con su trabajo voluntario hacen que las mismas funcionen. En la década de los 70-80 recordaremos a dos personas importantes como el ajch'amiy que era el interlocutor entre la comunidad y la municipalidad y el wisach que hablaba y entendía el castellano y las leyes, negociador o gestor, desde el nivel local hasta el nivel nacional con las instituciones o las personas que ostentaban poder político y económico.

En el marco de las organizaciones sociales y productivas, que se organizan para el logro de un objetivo de mejora y el sueño de un futuro mejor para sus familias, lo que hace que se tenga un trabajo voluntario que en muchos casos ha sido la vida completa dejada en esta búsqueda propia y para los otros.

Luego no podemos dejar de lado el liderazgo y espíritu de servicio de comadronas, promotores de salud, curanderos, catequistas, ministros de la comunión y de la palabra y otra serie de personas que en cada comunidad prestan sus servicios de forma voluntaria.

La Fundación W.K. Kelloggs (2011) en un proceso de sistematización realizado en torno a liderazgo en varios países latinoamericano ha identificado como principales características de los líderes y lideresas comunitarias las siguientes:

- ✓ Integridad: las personas deben saber que dices lo que crees y actúas de acuerdo a ello.
- ✓ Coraje: Construir con los otros el camino y decir la verdad - aunque esta no sea popular.
- ✓ Compromiso: Estar en los buenos como en los malos tiempos. Ser un modelo.
- ✓ Preocuparse por otros: mostrar un interés genuino en el bienestar de las otras personas.

- ✓ **Creatividad y Flexibilidad:** Tener claridad que cada situación tiene un efecto diferente y requiere soluciones distintas.

Dado que estos liderazgos colectivos son los que propician las mejoras en las comunidades en base a un trabajo de compromiso, entrega y voluntariedad, es necesario trabajar en torno a preparar a las nuevas generaciones que se responsabilizaran de dar continuidad a los logros obtenidos y enfrentar nuevos retos de acuerdo a la realidad que les toque vivir.

#### **4. Trabajo Social: Conceptos básicos**

Para efectos de comprensión general iniciaremos con un análisis de los dos términos que componen gramaticalmente la frase.

Si retomamos el término trabajo el cual en sus inicios se utilizaba para designar especialmente las tareas de carácter físico y era despreciado y destinado a los menos favorecidos económicamente,

Actualmente se le concibe como la ejecución de tareas que requieren el uso de la fuerza física o intelectual, orientado a la producción de bienes y servicios que atiendan las necesidades humanas. A la vez que supone la fuente por la cual el hombre obtiene sus medios de subsistencia por lo que tiene que trabajar para vivir o vive del trabajo de los demás (Sanchis, 2011, p.17)

Estas acepciones refuerzan que desde que se da el surgimiento del término, el trabajo físico ha sido menos apreciado en el proceso de desarrollo de las civilizaciones, dado que es realizado especialmente por personas con menos formación académica; en tanto el trabajo intelectual ha sido a través de la historia propio de aquellos que tienen la posibilidad u oportunidad de desarrollarse académicamente. Esta distinción hace una diferenciación en la sociedad.

Lo social, lo entenderemos como las relaciones que se establecen entre los seres humanos, por un conjunto de personas que comparten una misma cultura o una misma comunidad, esto puede implicar el generar un sentido de pertenencia.

En tanto el trabajo social posee varias definiciones: La Federación Internacional de Escuelas de Trabajo Social – IASSW – (2011) definen el Trabajo Social como:

La profesión que promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas, y el fortalecimiento y la liberación del pueblo, para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los Derechos Humanos y la Justicia Social son fundamentales para el Trabajo Social. (pag.2)

Si analizamos brevemente la definición tenemos una posibilidad de elección por parte del trabajador social, o define su accionar en función del cambio social o la liberación del pueblo y/o resuelve problemas de relaciones humanas; esta es la disyuntiva que acompaña a muchos de los trabajadores sociales que accionan en un marco institucional en el cual básicamente mucho de su accionar se orienta a resolver problemas de la cotidianidad o institucionalidad.

El Comité MERCOSUR de trabajadores sociales (2013) lo define así:

Trabajo social en sus distintas expresiones se dirige a las múltiples y complejas relaciones entre las personas y sus ambientes. Su misión es facilitar que todas las personas desarrollen plenamente sus potencialidades, enriquezcan sus vidas y prevengan las disfunciones. Por ello, los y las profesionales en trabajo social, se convierten en agentes de cambio en la sociedad y en la vida de las personas, familias y comunidades para las que trabajan. El Trabajo Social es un sistema integrado y dinámico de valores, teoría y práctica interrelacionados.(pag.2)

Al revisar esta definición puede notarse la honda preocupación existente en cuando al individuo en sí mismo y la importancia de la funcionalidad del ser individual y su interrelación con la sociedad. Este enfoque aunque reconoce la complejidad de las relaciones sociales centra su accionar en el Yo individual. Aunque se reconocen los diferentes ámbitos de intervención del Trabajo social.

La Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM (2009) propone “Trabajo Social es una disciplina que, mediante su metodología de intervención, contribuye al conocimiento y transformación de los procesos para incidir en la participación de los sujetos y en el desarrollo social”. Esta definición nos muestra un enfoque centrado en el desarrollo de conocimientos, sin mayor claridad en torno al sujeto priorizado en el proceso. (pag.1)

Retomar los términos básicos que conforman esta profesión de servicio social en muchos países y Trabajo Social en otros, muestra los diferentes énfasis que se tienen en el proceso de formación. En algunos casos los énfasis se dan en el individuo y su funcionalidad en la sociedad; en otros en el desarrollo de una subsidiaridad más efectiva y en otros casos la transformación de la sociedad; es indudable que aún se tiene un reto importante, lo cual se refleja en los acuerdos de revisión de conceptos a los cuales se llegó en el congreso realizado en Brasil en el 2012.

#### **a. Generalidades de la evolución histórica mundial y nacional**

Partiendo de estos dos conceptos básicos y ante la historia de un trabajo social que nace en respuesta a esa proliferación de un trabajo enmarcado en la revolución industrial, que provocó el desarrollo de pequeños poblados alrededor de los centros industriales conformados principalmente por migrantes de poblaciones rurales a las grandes ciudades en busca de ser beneficiarias de la llamada mejora económica.

Estos movimientos sociales propiciaron el surgimiento de una serie de necesidades e inequidades que no podían ser abordados desde el marco institucional existente, por lo que inicia como un apoyo desde la parte social al quehacer de los médicos o abogados; este proceso hace que mucho de la concepción inicial con la que inicia la carrera sea la concepción con la que se traslada a otros países.

En Guatemala, Trabajo Social inicia adscrita al Instituto Guatemalteco de Seguridad social – IGSS – en apoyo a los procesos de apoyo del seguro social a sus afiliados; posteriormente se apertura en el Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala – USAC – enfocándose en el apoyo a procesos sociales y organizacionales de pequeños productores agrícolas de la región. Posteriormente otros centros educativos o universidades formaron profesionales.

Este desarrollo de la profesión en diferentes centros educativos y con diferentes énfasis hizo que en muchos de los casos esta formación reforzará el papel paramédico o parajurídico con el cual inicialmente se constituye; en otros casos los énfasis se orientaban a ser la interlocución entre las necesidades y las entidades para las cuales laboraban las trabajadoras sociales.

## **b. Áreas actuales de desempeño**

El mercado laboral actual de las trabajadoras sociales en el país se da especialmente en las entidades vinculadas a la prestación de servicios sociales, siendo entre otros; Ministerio de salud con trabajadores sociales en los centros de salud, hospitales y direcciones departamentales; el IGSS con unidades de Trabajo Social en los principales Centros asistenciales; en el organismo judicial especialmente en los juzgados de familia; en el Ministerio de Desarrollo Social y la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente – SOSEP – , en donde tienen una estrecha vinculación a las beneficiarias de los programas sociales. Las Organizaciones no Gubernamentales – ONG’S – es otro de los sectores en donde se pueden encontrar a un número significativo de trabajadores sociales en áreas que van desde las clásicas sociales hasta áreas de recursos naturales.

Una mejora importante que se observa en el posicionamiento de la carrera tienen que ver con un cada vez más un creciente número de profesionales se incorporan a la docencia, dirección o gerencia de proyectos de carácter nacional, regional o territorial; una ampliación de trabajo de las áreas sociales a áreas ambientales o productivas; se han ampliado las áreas en las cuales un trabajador social puede realizar sus aportes.

## **c. Retos del Trabajo Social en el siglo XXI**

El nuevo siglo nos toma como profesión con retos importantes de cara a los tratados globalizantes, la integración regional (Centro América y República dominicana), la integración de los sectores económicos en gremios con poder político y económico.

La cooperación internacional con una mayor necesidad por mostrar mayor efectividad en su cooperación para el desarrollo, comunidades con mayor apertura y comunicación, alto retorno de migrantes con nuevas ideas y perspectivas de vida, una pérdida de valores que fragilizan la sociedad y un creciente individualismo, ante este panorama los retos más significativos de los trabajadores sociales pueden darse en torno a:

### *i. Recuperación y valoración de los la sabiduría ancestral*

Se ha partido de la premisa de formar y capacitar a los que no saben; una tendencia que se impulsa con fuerza desde hace varias décadas especialmente de sur américa.

Es reconocer que los pueblos originarios y en general todas las comunidades poseen conocimientos propios, aprendizajes y saberes sobre cómo organizarse, cohesionarse, negociar y llevar adelante sus iniciativas, es por tanto un reconocimiento de la existencia de los pueblos y que pueden fortalecer el accionar de un trabajo social más vinculado e identificado con las comunidades y pueblos originarios de los países.

*ii. Desarrollo del capital humano y el capital social*

La Declaración de París (2005) de la Organización de las Naciones Unidas – ONU –reconoce que el principal capital de los pueblos son sus habitantes, mujeres y hombres y que es desde el marco de las comunidades que deben iniciarse los procesos de desarrollo mediante el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para decidir sus prioridades de desarrollo y conducirlos. Esto necesariamente implica que el Trabajador Social revise sus competencias en torno al desarrollo del capital humano de las comunidades acompañando procesos de desarrollo (es decir procesos de mediano y largo plazo y no intervenciones que resuelvan el hoy), es acompañar la evolución de un pensamiento estratégico, de una necesidad de construir sueños compartidos con las comunidades.

En tanto las personas como el capital importante de estos procesos necesariamente estarán contribuyendo a la reconstrucción de tejidos sociales que permitan que la convivencia, la conducción colectiva y comunitaria de procesos sean parte de los parámetros de convivencia.

*iii. Fortalecimiento de los liderazgos actuales y el desarrollo de nuevos liderazgos*

Se reconoce que los liderazgos son un bastión importante para el desarrollo de los procesos sociales, existe la necesidad de apoyar el desarrollo de procesos de renovación de liderazgos; ha sido eminente que en estos últimos 10 años se han realizado aportes importantes a fortalecer el liderazgo de las mujeres, aun se tiene oportunidades importantes en estos procesos de preparación de cambios y la formación de líderes y lideresas jóvenes.

Por otra parte se puede encontrar una evolución teórica conceptual en cuanto al desarrollo del liderazgo personal, no así para el desarrollo de liderazgos comunitarios u organizacionales en donde regularmente se vinculan a las gerencias efectivas.

#### *iv. Desarrollo de organizaciones sociales y productivas*

La gran mayoría de asociaciones y cooperativas que trabajan en el país, inicialmente se organizaron para trabajar en resolver problemas especialmente sociales; con el transcurso de los años éstas organizaciones identifican productos que poseen la mayor parte de asociados y que tienen una demanda en el mercado; es este contexto el que hace que muchas organizaciones sociales ahora sean organizaciones sociales y productivas.

Esta transición no necesariamente estuvo acompañada del desarrollo de las competencias organizacionales y personales de sus asociados, lo cual les hizo ir por ensayo y error; indudablemente este proceso productivo-comercial necesita el desarrollo de una base organizacional que sea la base de los procesos y compromisos adquiridos.

Esta tendencia de organizar pequeñas empresas comunitarias es cada vez más creciente, lo cual se constituye en un nuevo sector de demanda de los servicios de los Trabajadores Sociales.

#### *v. Desarrollo de territorios*

Europa inicia ésta forma de organizar sus países y regiones hace ya 20 años, luego comparte su experiencia a Sur América hace más o menos una década y este planteamiento parte del reconocimiento que existen una serie de necesidades, fortalezas y potencialidades que territorialmente pueden ser mejor aprovechadas.

Este planteamiento inicia a tomar vida en el país con el apoyo de la cooperación internacional en la organización y conformación de Mancomunidades que en este momento tienen el reto de la inclusión de la sociedad civil. Esta es otra área en la cual el Trabajo social tiene una oportunidad de aportar desde la experiencia misma que se tiene de la transdisciplinariedad desde los procesos de formación, lo cual es una buena base para el planteamiento territorial y el desarrollo sistémico.

Estas diferentes áreas además de una sociedad que debe estar más organizada para enfrentar los cambios climáticos y otros retos importantes, hacen que dado que es una profesión que tiene como principal sujeto al ser humano mismo, es dinámica, cambiante y está viva y por ende le es requerido un análisis de la realidad constante, una lectura del futuro, sus cambios y rumbos y la posición - condición en que se quiere contribuir a que esté la sociedad.

Es una profesión que requiere claridad de pensamiento, claridad en los objetivos y en los principios que orienten el quehacer diario del Trabajador social lo que hará la diferencia entre ser un burócrata – trabajador o gestor de cambios.

## **Capítulo II**

### **Contexto social y evolución histórico- institucional de la Cooperativa Guadalupe R.L.**

En este capítulo se parte de la realidad social en la que desarrolla sus operaciones la Cooperativa Guadalupe y se presenta su evolución histórica social como organización de mujeres. Institucionalmente se presentan los procesos de formación a los que estuvieron expuestas sus asociadas y como se fueron dando los liderazgos y su desempeño en el proceso de desarrollo de la organización.

#### **1. Contexto social en que se desarrolla la Cooperativa Guadalupe R.L.**

La Cooperativa Guadalupe R.L. se encuentra funcionando en el municipio de San José Poaquil, uno de los 16 municipios que conforman el departamento de Chimaltenango. Con una población mayor a los 23,000 habitantes, con un 97% Kaqchikel y un 3% ladino. Un 72% habitando las 9 aldeas y los 21 caseríos y un 28% de la población ubicada en la cabecera municipal con sus 5 zonas y una colonia. La población presenta un índice de pobreza general del 77.6%, en tanto un 19% de su población se encuentra en extrema pobreza. (SEGEPLAN, 2010). Una de las principales características es que el 66% de su población es menor de 24 años, lo que hace que sea un municipio con la mayor parte de su población muy joven, esto a su vez es un reto para generar las oportunidades necesarias para su desarrollo integral.

San José Poaquil con una población altamente rural, basa su economía, la generación de ingresos y empleos en su principal actividad económica, la agricultura en dos grandes áreas: La primera, basada en una agricultura de subsistencia con la producción de granos básicos (maíz y frijol) para autoconsumo, obteniendo una sola producción anual y la segunda, una agricultura de pequeñas extensiones 1 0 2 cuerdas de producción de café, hortalizas, moras y otros productos que son comercializados con empresas que llegan al municipio a recoger los productos. Esta producción está supeditada a las condiciones de clima y mercado lo que hace que en ocasiones sean más las pérdidas que los ingresos que obtienen los productores.

Otra importante fuente de ingresos tiene que ver con actividades económicas o de servicio que se realizan dentro del municipio como lo son las microempresas de alimentos, transporte, comercio; los empleados de entidades gubernamentales entre los que destaca la educación y la salud; empleados municipales, entre otros.

Muy pocos se emplean en el sector financiero (banco y micro-financieras con presencia en el municipio). Destaca igualmente las personas que salen del municipio y que se emplean en la construcción, empresas de seguridad, empleo doméstico, comercio y otros.

La educación primaria tiene una cobertura en todo el municipio; la educación básica en 10 comunidades y la cabecera municipal, en tanto la educación media se brinda en la aldea Hacienda María y la Cabecera Municipal, en entidades cooperativas y públicas. Aun se tienen retos importantes en la incorporación de los niños y niñas en edad escolar.

Los servicios de salud son prestados a través de un centro de salud y los puestos de salud ubicados en las aldeas. Se cuenta con una clínica privada, farmacias, prestadores de servicios de salud, comadronas y promotores. Se tienen retos importantes en la disminución de la mortalidad materna e infantil, así como la mejora de las condiciones sanitarias para la disminución de la morbilidad la cual se da, en muchos de los casos por causas prevenibles.

Uno de los aspectos que ha tomado nuevamente beligerancia en éstas últimas 2 décadas, es la organización comunitaria, a través de asociaciones y cooperativas que han asumido el reto en la prestación de servicios de salud, educación, producción y generación de ingresos.

Esta organización aún tiene el reto de la incorporación de las mujeres, teniéndose en el municipio una cooperativa de mujeres y 25 comités o agrupaciones de mujeres organizadas alrededor de iniciativas productivas, gestión de vivienda, gestión de proyectos de beneficio social para ellas y sus familias, organizados y apoyados por la Dirección Municipal de la Mujer o agrupaciones más añejas que se organizaron en la búsqueda de familiares desaparecidos.

El municipio es eminentemente Kaqchikel, permeando la cotidianidad en las relaciones sociales, las relaciones con la naturaleza, costumbres y tradiciones que reafirman la identidad de un pueblo que lucha contra la aculturación y la pérdida de identidad, con instituciones que promueven la formación de recurso humano bilingüe, promoción de la cultura con el idioma, la danza y otros elementos que dan identidad a cada uno de sus habitantes.

La política ha estado circunscrita al proceso electoral, procesos de formación política, espacios de interlocución entre la sociedad civil y los gobiernos locales aun cuando han tenido momentos importantes aún continúan siendo parte de los retos del municipio. El monolingüismo y el alfabetismo continúan siendo parte de los retos de generar las condiciones para que la institucionalidad pueda ser accesible para todas y todos.

Las condiciones ambientales en torno al uso adecuado y responsable de los recursos naturales, destacando entre ellos el agua, bosque y suelo, tienen el reto importante de necesitar estrategias que permitan su recuperación paulatina y aseguren su disponibilidad a los habitantes del municipio.

La Cooperativa es una organización exclusiva de asociadas mujeres, que tiene a la fecha 30 años de vida, en los cuales ha tenido períodos en el que le ha sido necesario procesos profundos de cambio para sobrevivir institucionalmente y poder continuar apoyando a sus socias activas, las cuales a la fecha enfrentan nuevos retos de vida y organizacionales.

## **2. Marco político e histórico de creación de la cooperativa**

San José Poaquil, un municipio que queda en medio de la guerra interna y de los dos frentes, el ejército y la guerrilla; teniendo el municipio entonces que poner su territorio y los muertos en las ofensivas contrainsurgentes encabezados por las patrullas de autodefensa civil (antes productores agrícolas, artesanos, pequeños comerciantes), quién con machetes y palos eran puestos como primer batallón en los llamados rastreos, a causa de eso teníamos con cierta periodicidad un salón de baile lleno de cadáveres de civiles. Muchas familias igualmente se encuentran aún a la espera de poder encontrar a sus familiares, la placa conmemorativa ubicada en el cementerio municipal es un mudo testigo de esa espera.

Este contexto de guerra, destrucción, pérdida de vidas, hace surgir el Comité de Mujeres Tejidos Guadalupe, conformado por mujeres que han quedado viudas porque sus esposos han sido asesinados y desaparecidos, muchas de ellas originarias de las aldeas y caseríos y que han sido obligadas a trasladarse a la cabecera municipal para no morir y no ser acusadas de comunistas.

Estas viudas, amas de casa y apoyo del esposo en las actividades productivas agrícolas, se encuentran repentinamente sin casa, ningún medio de producción; viviendo con familiares, amigos o conocidos, sin el apoyo económico del esposo y con dos o tres niños que mantener.

Ante esta circunstancia en el año 1983 a instancias de madres franciscanas, con sede en el municipio de Santa Apolonia, se organiza el Comité de Mujeres Tejidos Guadalupe con 600 a 800 mujeres quienes tienen como principal conocimiento la elaboración de sus tejidos típicos; esta actividad productiva más la siembra colectiva de hortalizas que posteriormente son distribuidas entre sus integrantes para la alimentación de la familia, se constituyen en su principal fuente de ingresos durante al menos 30 años.

Las madres franciscanas acopian todos los tejidos, los cuales son comercializados a países amigos, quienes reciben el producto, lo comercializan y retornan los fondos a las hermanas quienes compran la materia prima que distribuyen a las mujeres, a la vez de pagar por los tejidos desde el momento de ser entregado, este proceso le permite a las mujeres tener los ingresos necesarios para alimentar a los miembros de sus familias.

Este proceso se desarrolla durante 15 años, periodo durante el cual, las madres franciscanas apoyan este proceso de ser el canal de comercialización y gestión de recursos para que el comité pueda ofrecer otros servicios a sus asociadas.

#### **a. Descripción de sus asociadas**

Formalmente la Cooperativa Guadalupe registra 30 asociadas activas, mujeres kaqchikeles entre 65 y 23 años, trabajadoras, que durante su vida post conflicto se dedicaron a trabajar para lograr el desarrollo de sus familias. Únicamente 5 de ellas volvieron establecer una relación conyugal. Informalmente la cooperativa presta servicios a 60 mujeres quienes tienen servicios de crédito y apoyo en la comercialización.

#### **b. Evolución a Cooperativa**

Dentro del proceso de evolución de la cooperativa destacaremos 3 etapas importantes:

### *i. Agrupación*

En el año 1983 a raíz del recrudecimiento del conflicto armado interno las Hermanas Franciscanas con sede en el Municipio de Santa Apolonia, organizan la agrupación de mujeres Guadalupe con la finalidad de asistir a las viudas y huérfanos del conflicto armado quién en ese momento estiman las socias de Tejidos Guadalupe eran muchísimas (800 0 1,000) que estaban integradas al grupo.

Inicialmente la mayoría de las mujeres se incorporaron en busca de asistencia alimentaria, las madres mediante la metodología de alimentos por trabajo, organizaron grupos que trabajaron en diferentes áreas de la cabecera municipal estableciendo huertos familiares, por los cuales se les brindaba asistencia alimentaria y al momento de obtener las cosechas de los huertos igualmente se repartían entre las mismas participantes.

Las madres Antonia y Argelina Marroquín, dirigían a un grupo de hermanas que apoyaban este trabajo, quienes en conjunto con un grupo de lideresas se dieron cuenta que era importante el trabajo que se hacía, pero se tenía el reto de obtener ingresos para poder adquirir otros alimentos.

Así como, cuidar de la salud e invertir en la educación de los hijos e hijas; por tal razón, decidieron iniciar la búsqueda de mercados para la comercialización de los tejidos en telar de cintura que elaboraban la mayoría de mujeres.

Estas mujeres iniciaron reuniéndose en la iglesia católica del municipio, posteriormente por los ataques directos contra la iglesia se pidió que salieran, las mujeres se continuaron reuniendo a un costado de la misma; dado que en verano lo hacían bajo un intenso sol, la Hermana Antonia decidió plantar una ceiba, árbol que hoy es mudo testigo de todas las penas, tristezas y retos que enfrentaron las mujeres y es un hermoso y frondoso árbol.

### *ii. Comité autorizado en la Gobernación Departamental*

Los procesos constantes de revisión y rendición de cuentas a las que eran sometidas las madres franciscanas y las lideresas del grupo, la necesidad de acopiar y comercializar los tejidos típicos de las viudas, incidieron en que tuviera que registrar el grupo ante la gobernación departamental como Comité de mujeres Tejidos Guadalupe. Este comité inició el acopio de los tejidos, los cuales eran pagados periódicamente a las mujeres en dos formas; la primera, mediante la entrega de nuevos insumos para la confección de los siguientes tejidos (güipiles) principalmente; y la segunda forma, el pago en efectivo de los tejidos.

Esto permitía a las mujeres regresar a casa con lo necesario para la familia; parafraseando a una socia ***“Yo bajaba muy temprano al pueblo con mi tejido cada viernes, sabía que de regreso venía con mi maíz y la comida de mis hijos”***; estos tejidos fueron comercializados inicialmente a grupos religiosos y organizaciones solidarias que apoyaban a las viudas y huérfanos en el país.

Esta compra solidaria de los productos, su demanda y el mercado fueron poco a poco disminuyendo, por lo que con el acompañamiento de las Hermanas Franciscanas, seis mujeres de tejidos Guadalupe se capacitaron en corte y confección para diseñar y trabajar en productos más terminados y que permitiera seguir manteniendo el mercado. Este proceso permitió iniciar un proceso de diseño de nuevos productos demandados por el mercado, entre morrales, monederos, centros de mesa, adornos y muchos otros productos. Esto permitió mantener los vínculos a mercados solidarios y posteriormente a mercado justo.

Este proceso, sumado a la presentación de iniciativas de proyectos y la gestión de apoyos externos les permitieron desarrollar a lo largo de los años varios procesos y trabajar de forma sostenida y continua, en las siguientes áreas:

- ✓ Fortalecer el área de tejidos con diseños y productos más orientados al mercado, logrando capacitarse en la producción de más de 30 productos diferentes tanto en diseño en el tejido como en el diseño del producto final. Esto hizo que durante más de 15 años se tuviera una alta demanda de productos lo que le permitió a las asociadas contar con un ingreso más o menos sostenido por la entrega de productos.
- ✓ Gestionar fondos que les permitieron durante brindar becas para la educación de jóvenes mujeres y hombres para que lograran sus estudios de nivel medio y se formaran como profesionales,
- ✓ Gestionar diferentes procesos de formación desde plantas medicinales hasta empresarialidad que les permitió tomar algunas ideas para la conducción de su organización.
- ✓ Conocer la experiencia de otras organizaciones con las cuales establecieron alianzas, especialmente para la comercialización de los productos.
- ✓ Sumar las utilidades de la actividades de comercialización y la gestión de apoyo para la compra de terreno y luego la construcción de su sede, la cual las socias describen de la siguiente forma ***“tener sede, es como tener mamá, ella nos cobija y nos reúne, en ella sabemos que todas tenemos un poquito de nuestra historia y esfuerzo”***.

Estos procesos lograron realizarse al principio sin mayores contratiempos, sin embargo con el paso de los años más y más organizaciones solicitaban una organización mucho más formal para trabajar y de esta cuenta se da el siguiente paso.

### *iii. Formalización de las actividades con la conformación de la Cooperativa*

En el año 2002 las madres franciscanas y la directiva que ha acompañado todo este proceso se reúnen con las socias manifestándoles la necesidad de formalizar la organización, para lo cual se capacitan en conocer las diferentes figuras jurídicas, eligiendo finalmente la figura de cooperativa.

En este momento la organización contaba entre 60 y 70 socias, dado que muchas de las viudas habían vuelto a formar una familia, otras ya con hijos más grandes decidieron retirarse de la agrupación y otras más habían resuelto dedicarse a otras actividades; estas 70 socias tuvieron 3 criterios importantes para tomar la decisión de ingresar como socias fundadoras a la cooperativa: la primera una aportación inicial de Q1,000.00, enfrentar sus miedos a una formalización que fue en mucho la razón por la que muchas de ellas habían perdido a sus esposos y brindar el tiempo y recursos para los procesos de formación en los cuales participar para constituir la cooperativa.

Este proceso finalmente logró realizarse con 30 de las socias iniciales, las cuales se inscribieron como socias fundadoras, las otras socias solicitaron seguir vinculadas a la organización y no inscribirse formalmente, situación que fue aceptada por las socias fundadoras dado que eran sus compañeras.

Esta formalización queda registrada mediante la resolución 41-2004-CD del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas – INACOP –, el 24 de agosto del 2004 en donde reconoce a la Cooperativa Integral de Producción “Mujeres Mayas Tejidos Guadalupe” Responsabilidad Limitada. Esta formalización en una figura jurídica con reconocimiento en el país, le permitió a la ahora Cooperativa Guadalupe continuar sus procesos de gestión de recursos y las actividades de producción.

En los procesos de gestión de recursos, la cooperativa logró establecer vínculos con cooperante de Japón quienes les han financiado un programa de atención a niños y niñas con necesidades especiales de educación, procesos de formación empresarial y abrir un nuevo servicio a las socias mediante servicios de crédito para actividades productivas o micro-empresariales que les han permitido a socias y no socias diversificar sus actividades.

En el marco de mantener los servicios y vínculos a la comunidad en el año 2007 la Cooperativa inicia el apoyo a los adultos mayores del municipio, identificándose a más de 2,000 ancianos y ancianas que calificaban para optar a este beneficio. Se organizan y presentan los expedientes, y se entregan para su gestión. De esta gestión al menos 800 adultos mayores reciben este beneficio. Anualmente cada adulto mayor debe ingresar nuevamente su papelería para ser beneficiario, por lo que las cooperativas le apoyan en este proceso; desafortunadamente el gobierno de turno ha politizado el proceso y lo realiza de forma proselitista.

**c. Procesos de formación a los que estuvieron expuestas sus asociadas**

30 años de vida de una organización que paso de una agrupación, a un comité de mujeres a una cooperativa es toda una vida organizacional; más de 800 mujeres inicialmente a 30 que aún se mantienen vinculadas y organizadas; de aprendizajes colectivos de diferente índole, destacando a lo largo de este periodo el estar expuestas a actividades de formación en 3 áreas específicas:

**Cuadro 4 Formación recibida por asociadas de la Cooperativa**

<b>Económica y productiva</b>	<b>Formación General</b>	<b>Salud Mental y Comunitaria</b>
Producción y manejo de plantas medicinales, hongos ostra, café, Abonos orgánicos Panadería Producción y manejo de peligueyes Terapia de recuperación con medicina tradicional Tejeduría en telar de pedal Corte y confección Crochet	Manejo y administración de micro negocios Comercio Exterior Gerencia de organizaciones Comercialización Costos Contabilidad Cooperativismo Roles y Funciones de la Junta Directiva Participación Ciudadana Incidencia Política Cuidado y trabajo con niños y niñas Derechos de la mujer	Manejo post conflicto El perdón Abordaje de las secuelas del conflicto armado interno

(Construcción propia con datos de entrevistas a socias)

Estos eventos de formación realizados son parte de las coordinaciones y alianzas establecidas por las diferentes Juntas Directivas que han conducido la organización. Destaca en este proceso las alianzas con la Asociación de artesanos Aj Quen, la Asociación Guatemalteca de exportadores – AGEXPORT –, Asociación de productores de café y la Federación Integral de Cooperativas de Producción Artesanal – ARTEXCO -.

#### **d. Aprendizajes y retos enfrentados**

De este proceso de vida organizacional de la Cooperativa Guadalupe R.L., es importante destacar los siguientes aspectos principales, los cuales se colocan según el orden de importancia manifestada por las asociadas:

##### *i. Constituirse es una respuesta efectiva a las necesidades e intereses de las asociadas*

Uno de los aspectos que la mayoría de asociadas manifestó como el principal motivo de mantenerse vinculadas a la Cooperativa lo constituyó el hecho que a lo largo de 20 años la Cooperativa pudo comercializar los productos artesanales de las asociadas, lo cual les permitió generar los recursos necesarios para poder cubrir los gastos de su hogar.

En el transcurso de los años el mercado para la comercialización de artesanías ha sido más pequeño y competitivo, lo cual ha impactado en la disminución de la demanda, además que los requerimientos de calidad y diseño son cada vez más altos. Por otra parte la mayor parte de las asociadas tienen una edad avanzada (55 años) lo que hace que muchas de ellas ya no puedan tejer. Este es un reto a abordar por la organización.

##### *ii. Tener metas comunes y sueños compartidos*

Uno de los aspectos importantes de este proceso es el crecimiento personal de sus asociadas, atreverse a soñar y tener la meta compartida de que con el grupo podían generar ingresos y lograr mantener a su familia. ***“Nos creímos capaces”, “a veces nos reíamos de nosotras mismas, la necesidad nos hizo aprender a hablar, aprender a pensar, aprender a buscar solución a las necesidades del grupo”.***

Uno de los aspectos importantes de resaltar es que este proceso les permitió identificar sus capacidades, fortalecerlas y luchar por sacar adelante a sus familias.

*iii. Mostrar un genuino interés en el bienestar de las personas*

Uno de los aspectos que tuvo mayor incidencia en que la organización haya permanecido por tantos años lo constituye el hecho del trato humano y solidario que se estableció entre ellas, lo cual les permite reconocer que ésta es otra de las razones por las que se mantienen unidas.

*iv. Principios y valores en el proceso*

La verdad, la confianza, la responsabilidad son parte de los valores que las asociadas identificaron como los ejes principales sobre los cuales forjaron su organización. Este proceso de confianza les permite continuar vinculadas a la organización, con la firme convicción de que en el momento menos pensado la Junta Directiva tendrá nuevas gestiones y nuevos propósitos con beneficios para sus asociadas.

*v. Comunicación fluida de procesos y productos obtenidos*

Éste es otro de los aspectos que se mantuvieron permanentemente como parte del proceso, aun cuando la mayor parte de las asociadas veía en las Juntas Directiva luego Consejos de Administración, la responsabilidad de conducir los procesos; era claro para ellas que periódicamente tendrían la información de cómo avanzaban los negocios de la cooperativa.

### **3. Liderazgos en La Cooperativa Guadalupe R.L.**

Las organizaciones sociales y productivas que han logrado mantenerse, hacerse sostenibles y trabajar en función del logro de los objetivos para los cuales han sido constituidas, presentan como uno de los elementos principales el capital humano y social del que disponen para sacar adelante la organización.

En este contexto cabe destacar que la Cooperativa no ha sido la excepción por lo que a la luz de la lectura de sus asociadas y de un análisis de los liderazgos locales, destacamos los siguientes aspectos:

### **a. Descripción de los liderazgos actuales**

Es de hacer notar que este liderazgo ha sido parte de un proceso de crecimiento, dado que inicia y se da en circunstancias en donde las capacidades humanas y organizacionales de la comunidad estaban diezmadas. Mujeres amas de casa, con miedo a expresarse y con una responsabilidad familiar total, deciden apoyar y codirigir el proceso de organización en conjunto con las madres franciscanas.

Las entrevistas reflejan que el 60% de las asociadas han ejercido puestos en la Junta Directiva, lo cual les ha permitido conocer el funcionamiento de la organización en diferentes momentos. Estos liderazgos en el 60% de las socias han podido mantener de pie a la organización, ha sido el compromiso y entrega de un grupo importante de asociadas durante 30 años y teniendo como base el voluntariado de sus socias en el ejercicio de sus cargos y en el desempeño de sus actividades de dirección y gestión lo que les ha permitido canalizar beneficios.

### **b. Principios y valores que ponen en práctica las lideresas**

Una de las preguntas del proceso de entrevista realizada a las socias era identificar a sus lideresas y las razones de identificarlas como tal. Esta identificación de las lideresas arranca con el entendido por parte de las socias que muchos de los puestos son desempeñados de forma voluntaria y sin que implique ninguna erogación económica por parte de la cooperativa. Este voluntariado de las lideresas de la organización ha estado en la dirección y conducción de la organización. En esta identificación destacan características como las siguientes:

- ✓ Sabiduría e inteligencia
- ✓ Espíritu de servicio y bondad
- ✓ Responsabilidad y honradez

Este primer bloque muestra la importancia de los principios y valores que han prevalecido a lo largo de los años de vida de la organización; los conocimientos y la forma en que los utilizan de forma práctica, como poner a disposición de la cooperativa estos saberes y como ejercer estos saberes de forma responsable, así como el uso eficiente y transparente de los recursos, han sido los pilares fundamentales sobre los cuales se sustenta la sostenibilidad en tiempo y servicios por parte de la cooperativa. Uno de los aspectos que resalta en la gestión de la cooperativa, es la claridad por parte de las asociadas de que la continuidad de la organización depende de la identificación, compromiso y responsabilidad compartida de cada una de sus socias.

### **c. Efectividad en la gestión**

Esta efectividad medida en cuantos desarrollas mecanismos o gestiones que permita obtener beneficios para la organización, ha sido también de los aspectos altamente valorados en el proceso

### **d. Disponibilidad de dar su tiempo**

El espíritu de servicio es otro aspecto en el cual las asociadas están totalmente convencidas que la conducción de la organización requiere de voluntad, tiempo, esfuerzo y conocimientos que les permita obtener los avances y logros que se necesitan para viabilizar una organización como la Cooperativa Guadalupe R.L.

### **e. Escolaridad**

Se reconoce la importancia de la escolaridad, como uno de los elementos que permite el manejo y gestión de la organización, se reconoce también habiendo realizado varios procesos, que es importante combinar la experiencia y sabiduría de vida y organización con la formación académica, ya que esto permite mantener el rumbo y claridad sobre los caminos que debe transitar la organización.

### **f. Dominio del castellano**

Todas las asociadas son mujeres indígenas kaqchikeles, un 50% de ellas monolingües (solo hablan Kaqchikel), y en el camino del desarrollo de la organización se dieron cuenta de la importancia del idioma, por lo que fue aunque fue un criterio aplicado para la elección de sus representantes.

Para que la organización pueda cumplir con los requerimientos técnicos y tributarios de la organización, las Juntas Directivas han contratado los servicios de contaduría y gerencia cuando las condiciones económicas de la organización lo han permitido; cuando esto no ha sido posible 3 socias que se han capacitado resuelven estos aspectos.

### **g. Fortalezas y debilidades de los Liderazgos**

Al realizar un análisis FODA de sus liderazgos, las mujeres han identificado como principales fortalezas en el proceso la experiencia acumulada por las lideresas de la organización, quienes en un proceso de ensayo han ido aprendiendo los mejores mecanismos y caminos para lograr conducir la organización; al mismo tiempo han aprendido como presentar sus ideas, gestionar sus intereses y necesidades y como establecer las alianzas y coordinaciones que se necesitan para lograr la continuidad de la organización.

### **h. Necesidades y demandas actuales**

Uno de los fenómenos por los que atraviesa la cooperativa en la actualidad es la edad avanzada del 80% de sus asociadas y el bajo porcentaje de incorporación de jóvenes, lo cual repercute en dos áreas principales; la primera, en la capacidad instalada para responder a la demanda de mercado y la segunda en función que muchas de las prioridades de vida de las asociadas ha cambiado, aun cuando la necesidad de continuar generando ingresos es latente, la revisión del cómo y con qué es necesario.

Se vuelve vital para la cooperativa en este momento la revisión de sus pilares de gestión y económicos que le permita continuar brindando servicios y cumplir con los objetivos para los cuales ha sido organizada.

### **i. Líneas de desarrollo de liderazgos**

Durante los años de vida de la Cooperativa se han ejecutado una serie de programas orientados a contribuir al desarrollo de las asociadas, su familia y la comunidad en su conjunto, es desde este marco que se propone fortalecer los procesos de liderazgo de la cooperativa, tomando las siguientes líneas:

- i. Invitar a las hijas e hijos de asociadas para que se incorporen a la cooperativa y ocupen los espacios de sus madres y dar continuidad a los procesos.
- ii. Retomar egresados del Programa de becas de estudio de básico y nivel medio, de este proceso se formaron un grupo de al menos 85 jóvenes mujeres y hombres, hijos e hijas de asociadas e hijos de familias no asociadas, todas de escasos recursos.

- iii. Incorporar a las familias beneficiarias del programa de educación especial, que durante 4 años ha trabajado con niños y niñas que son referidos con problemas de aprendizaje, por lo que se desarrolla un programa de estimulación y desarrollo de capacidades que les permita incorporarse en mejores condiciones a los procesos escolarizados.
- iv. Incorporar a todas las participantes del programa de microcrédito de la cooperativa, de forma tal de garantizar que puedan continuar utilizando los servicios.

Estas líneas orientan a mejorar la membresía de la cooperativa lo cual permitirá identificar un primer grupo de potenciales líderes que puedan iniciar su proceso de formación y fortalecimiento de capacidades para la futura conducción de su organización.

El análisis presentado en esta sección de liderazgos de la Cooperativa, corresponde a una construcción formulada a partir del proceso de entrevistas individuales a las asociadas de la Cooperativa y sus principales socios a lo largo de su vida institucional.

## **Capítulo III**

### **Propuesta de formación**

Este proceso de revisión de la Cooperativa Guadalupe R.L. evidencia la necesidad de trabajar en la formación de nuevos cuadros de lideresas y líderes que permita la continuidad en el tiempo y los procesos, la propuesta en base al proceso de consulta con las asociadas es el siguiente:

#### **Programa de Formación de nuevos liderazgos para la Cooperativa Guadalupe R.L**

Este programa tiene como función principal el desarrollo de capacidades personales, empresariales y organizacionales de una nueva cohorte de lideresas líderes de la Cooperativa.

- 1. Visión:** Nuevos liderazgos formados y conduciendo la Cooperativa con eficiencia y responsabilidad social
  
- 2. Misión:** Formar a un equipo de mujeres y hombres jóvenes para el desarrollo de competencias de liderazgo personal, empresarial y social para la conducción de la cooperativa Guadalupe R.L., por consiguiente este programa tendrá como principal tarea preparar al capital humano que de forma estratégica y programada pueda iniciar esta transición organizacional que combine experiencia, aprendizajes, intuición con la tenacidad, creatividad y energía de las nuevas generaciones.
  
- 3. Objetivo General:**  
Habilitar capacidades de lideresas y líderes de la Cooperativa Guadalupe R.L. que les permita fortalecer los procesos para el logro de su sostenibilidad organizacional, económica y social.
  
- 4. Objetivos Específicos:**
  - a. Fortalecer las competencias personales de las y los líderes que les permita ser mejores personas en su cotidianidad.
  - b. Fortalecer las capacidades para el pensamiento estratégico y creativo que les permita mantener una visión de largo plazo organizacional

- c. Fortalecer el conocimiento del marco político e institucional que respalda el quehacer de las organizaciones sociales y productivas del país
- d. Fortalecer las capacidades empresariales que les permita el establecimiento de mecanismos que les permita obtener la sostenibilidad económica y social de la cooperativa

## **5. Resultados:**

- a. 30 lideresas y líderes capacitados para iniciar el proceso de renovación de liderazgos de la cooperativa Guadalupe R.L.
- b. Un plan estratégico diseñado y validado
- c. Un plan de negocios de la cooperativa diseñado

## **6. Perfil de Ingreso:**

Dentro de este proceso de formación y preparación del capital humano de la Cooperativa se hace necesario tomar en consideración algunas características que permitan que se pueda formar un recurso valioso; por lo tanto, los criterios a considerar en este proceso son:

### **Que sea:**

- ✓ Comprometido con su comunidad
- ✓ Responsable
- ✓ Con espíritu de servicio
- ✓ Respetuoso
- ✓ Honesto y honrado
- ✓ Trabajador
- ✓ Exitoso en lo personal, familiar y laboral

### **Con capacidad para:**

- ✓ Hablar y comunicar sus ideas
- ✓ Tomar en cuenta la opinión de los demás
- ✓ Valorar el trabajo de las y los otros

**Que sea conocedor de:**

- ✓ Personas a quienes acudir para apoyar su trabajo
  - ✓ Personas con más experiencia cuando ve la necesidad de mejorar su trabajo
- (Chiriboga, et al. 2011)

Este perfil propuesto responde al enunciado de:

Entre los beneficios de organización que tiene una comunidad al poseer un líder también se encuentra el beneficio de ser representado por alguien que es semejante, alguien a quien conozco y a quien le tengo la profunda confianza de que sabrá tomar las mejores decisiones en momentos difíciles.” (Montero, 2004)

Esta indudablemente se convierte en la premisa principal para los procesos de selección de sus lideresas y líderes.

**7. Componentes del programa, descripción y contenido**

El programa de formación se desarrollará en 12 módulos de 8 horas, los cuales se orientarán a fortalecer las competencias de las líderes y lideresas seleccionadas para fortalecer el trabajo de la Cooperativa.

Los módulos se desarrollarán durante 12 semanas y 12 días presenciales, además de las lecturas y tareas obligatorias a realizar en cada uno de los módulos. Cada uno de los módulos se considerara aprobado cuando al menos hayan sido realizadas el 75% de las actividades previstas.

El programa de formación se considerara aprobado con la presencia en al menos 75% de los eventos presenciales y la realización del 75% de las actividades de cada uno de los módulos.

El programa de formación se organizará en 12 módulos los cuales tienen la siguiente estructura programática:

Módulo 1: Conocimiento y valoración de la cooperativa

Módulo 2: Planificación estratégica, operacional y de proyectos.

Módulo 3: Institucionalidad y política pública vinculada a las organizaciones sociales y productivas en el país con énfasis en las cooperativas

Módulo 4: Liderazgo para la vida, la organización y la comunidad

Módulo 5: Redes, alianzas, coordinaciones y mecanismos de negociación

Módulo 6: Principios básicos contables, financieros y fiscales para el manejo de organizaciones sociales y productivas

Módulo 7: Manejo empresarial de las organizaciones sociales

Módulo 8: Las Mipymes y las microfinanzas

Módulo 9: Cadenas de valor y otras opciones económicas

Estos módulos permitirán que 30 lideresas y líderes tengan los conocimientos básicos para incorporarse a los procesos de la Cooperativa y contribuir al fortalecimiento de la organización, con la incorporación de nuevos talentos, ideas frescas y el establecimiento de nuevos instrumentos, metodologías y lineamientos que permitan el logro de los objetivos para los cuales fue creada.

**Tabla 1: Conocimiento Cooperativo**

<b>OBJETIVOS DEL MÓDULO 1</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<p><b>MÓDULO “1” Conocimiento de la Cooperativa</b></p> <p><b>Propósito:</b> Fortalecer en las y los participantes el conocimiento del Cooperativismo y la Cooperativa en su manejo organizacional, administrativo y financiero.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>8. Conocer el movimiento cooperativo en el país y la región            9. Conocer los instrumentos y mecanismos de gestión de la cooperativa            10. Conocer el marco de coordinación y alianzas de la cooperativa</p>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes conocerán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el manejo administrativo, financiero y organizacional de la Cooperativa</li> <li>• Coordinaciones y alianzas</li> <li>• Fortalezas y debilidades de la organización</li> </ul>
<b>UNIDADES TEMÁTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p>Cooperativismo            Estatutos y reglamentos de la Cooperativa            Mecanismos de gobierno y gestión interna            Alianzas y coordinaciones</p>	<p><b>Meta:</b>            Conocer los procedimientos organizacionales, financieros y fiscales de la cooperativa</p> <p><b>Tarea:</b>            Diseño del perfil actual de la cooperativa            Diseño del perfil actual de sus líderes o lideresas            Presentación</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 2: Planificación estratégica, operacional y de Proyectos**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 2	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “2” Planificación estratégica, operacional y de proyectos</b>  <b>Propósito:</b> Fortalecer las capacidades de planificación estratégica, operacional y de proyectos.  <b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades de planificación estratégica</li> <li>• Fortalecer las capacidades de planificación operacional</li> <li>• Fortalecer las capacidades de planificación de proyectos</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una propuesta de plan estratégico para la cooperativa</li> <li>• Coordinaciones y alianzas</li> <li>• Fortalezas y debilidades de la organización</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Planificación estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la planificación estratégica</li> <li>• Definición de misión, visión,</li> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Definición de objetivos estratégicos, ejes, componentes</li> <li>• Plan de acción y presupuesto</li> </ul> <p><b>2. Planificación Operativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la planificación operativa</li> <li>• Construcción del marco de objetivos</li> <li>• Definición de áreas de desarrollo</li> <li>• Definición de resultados, productos y actividades</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Seguimiento y evaluación</li> </ul> <p><b>3. Planificación de Proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de problemas o necesidades</li> <li>• Objetivos y componentes</li> <li>• Cuadro de programación</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> <li>• Plan de implementación</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Conocen y planifican a los 3 niveles</p> <p><b>Tarea:</b> Diseño de propuesta de plan estratégico de la cooperativa Diseño de propuesta de plan operativo Diseño de un perfil de proyecto para la cooperativa</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 3: Institucionalidad y Política Pública**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 3	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “3” Institucionalidad y política pública vinculada a las organizaciones sociales y productivas en el país con énfasis en las cooperativas</b></p> <p><b>Propósito:</b> Conocer el marco político e institucional del desarrollo y participación social y del funcionamiento de organizaciones sociales y productivas en el país</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos de políticas, leyes y reglamentos vinculadas al desarrollo rural y las organizaciones sociales y productivas</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el marco político e institucional orientador del desarrollo en el país</li> <li>• Identificar el marco político e institucional de las organizaciones sociales y productivas en el país, con especial énfasis en las cooperativas</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p>1. <b>Marco político institucional nacional para el desarrollo y la participación social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de la República</li> <li>• Política Nacional de Desarrollo Rural Integral</li> <li>• Adecuación e inversiones privadas</li> <li>• Políticas: Agraria, Desarrollo Social, Nacional de Promoción y desarrollo integral de las mujeres, Ambiental, de Descentralización y Ley de consejos de desarrollo</li> <li>• Código municipal</li> <li>• Ley electoral y de partidos políticos</li> <li>• Acuerdos de paz</li> </ul> <p>2. <b>Marco político institucional para las organizaciones sociales y productivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley nacional de cooperativas</li> <li>• Código civil</li> <li>• Código de comercio</li> <li>• Código de trabajo</li> <li>• Institucionalidad vinculada</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Identifican y conocen la institucionalidad vinculada al desarrollo rural y las organizaciones sociales y productivas en el país</p> <p><b>Tarea:</b> Identificación de oportunidades dentro del marco legal e institucional para el cumplimiento de objetivos de la cooperativa Propuesta para el fortalecimiento de alianzas y vinculaciones institucionales</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 4: Liderazgo**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 4	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “4” Liderazgo para la vida, la organización y la comunidad</b>  <b>Propósito:</b> Fortalecer los liderazgos de mujeres y hombres jóvenes en preparación para la renovación de liderazgos.  <b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades de liderazgo para la vida</li> <li>• Fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión organizacional</li> <li>• Fortalecer las capacidades de liderazgo comunitario (licencia social)</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sus potencialidades y áreas de mejora</li> <li>• Conocer y utilizar herramientas básicas de gestión organizacional</li> <li>• Conocer y aplicar herramientas básicas de gestión comunitaria</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Liderazgo para la vida:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de vida y autorrealización</li> <li>• Principios y valores</li> <li>• Escucha efectiva y comunicación asertiva</li> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul> </li> <li>2. <b>Liderazgo Organizacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción colectiva de vida (cosmovisión)</li> <li>• Escucha empática</li> <li>• FODA</li> <li>• Análisis de posición interna y externa de la organización</li> <li>• Manejo alternativo de conflictos</li> </ul> </li> <li>3. <b>Liderazgo Comunitario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualizando el desarrollo</li> <li>• Diagnóstico comunitario y Análisis de población</li> <li>• Identificando el municipio – elementos facilitadores y obstaculizadores</li> <li>• Analizando las relaciones intergeneracionales</li> <li>• Situación, condición y posición de hombres y mujeres</li> <li>• Perspectivas de hombres y mujeres (visión y misión en el mundo)</li> <li>• Identificación y planificación en función de visión y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres</li> <li>• Analizando las relaciones de poder y autoridad que se establecen en el municipio</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Meta:</b>  Conocen y aplican teoría y herramientas que fortalecen su liderazgo</p> <p><b>Tarea:</b>  Diseño de plan de vida  Diseño de FODA  Análisis de posición y condición de la cooperativa  Diagnóstico Comunitario  Análisis de relaciones intergeneracionales  Análisis de posición y condición de Hombres y Mujeres  Análisis de relaciones de poder</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 5: Redes, alianzas y coordinaciones**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 5	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “5” Redes, alianzas, coordinaciones y mecanismos de negociación</b></p> <p><b>Propósito:</b> Fortalecer las capacidades de establecer y desarrollar, redes, alianzas y coordinaciones</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades para la identificación y análisis de actores</li> <li>• Fortalecer las capacidades para el establecimiento de redes, alianzas y coordinaciones efectivas</li> <li>• Fortalecer las capacidades de negociación y mediación</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un mapeo de actores</li> <li>• Fortalecer las redes, alianzas y coordinaciones existentes</li> <li>• Realizar negociaciones más efectivas</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Identificación de actores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico conceptual</li> <li>• Metodología para el mapeo de actores</li> <li>• Herramienta para el mapeo de actores</li> </ul> <p><b>2. Redes, alianzas y coordinaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico conceptual</li> <li>• Metodología para el fortalecimiento de redes, alianzas y coordinaciones</li> <li>• Herramientas para el establecimiento de redes y alianzas</li> </ul> <p><b>3. Negociación y mediación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico conceptual</li> <li>• Metodología y herramientas</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Conocen y aplican teoría y herramientas que fortalecen su capacidad de establecer redes, alianzas y negocios efectivos</p> <p><b>Tarea:</b> Mapeo y análisis de actores Mapeo de redes, alianzas y coordinaciones Identificación de potenciales espacios de negociación</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 6: Contabilidad, finanzas y asuntos fiscales**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 6	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “6” Principios básicos contables, financieros y fiscales para el manejo de organizaciones sociales y productivas</b></p> <p><b>Propósito:</b> Fortalecer los conocimientos contables, financieros y fiscales para el manejo de organizaciones sociales y productivas</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos de las y los participantes en contabilidad básica</li> <li>• Fortalecer los conocimientos en los procesos financieros</li> <li>• Fortalecer los conocimientos en los procesos fiscales</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y analizar el manejo contable, financiero y fiscal de la cooperativa</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Contabilidad Básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Básicos</li> <li>• Inventario</li> <li>• Sistema contable</li> <li>• Legislación</li> </ul> <p><b>2. Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al análisis financiero</li> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Estado de pérdidas y ganancias</li> </ul> <p><b>3. Aspectos tributarios y fiscales:</b></p> <p>Marco teórico conceptual Legislación</p>	<p><b>Meta:</b> Conocen y aplican en el manejo de la cooperativa los principios contables, financieros y fiscales que atañen a la cooperativa</p> <p><b>Tarea:</b> Análisis crítico de los estados contables, financieros y fiscales de la cooperativa</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 7: Organizaciones sociales empresariales**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 7	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “7” Manejo empresarial de las organizaciones sociales</b></p> <p><b>Propósito:</b> Conocer los principios básicos para el manejo empresarial de la cooperativa</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos en Gerencia</li> <li>• Fortalecer los conocimientos Negocios</li> <li>• Fortalecer los conocimientos en la conceptualización y manejo de la empresa social</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar o acompañar los procesos de desarrollo empresarial de la Cooperativa</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Básicos</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Administración básica</li> </ul> <p><b>2. Los negocios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco conceptual</li> <li>• Planificación</li> <li>• Manejo de recursos financieros</li> </ul> <p><b>3. Empresa social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico conceptual</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Conocen y aplican conceptos básicos de gerencia y negocios</p> <p><b>Tarea:</b> Diseño de plan de negocios</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 8: Microempresas y microfinanzas**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 8	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “8” Las Microempresas y las micro finanzas</b></p> <p><b>Propósito:</b> Fortalecer los conocimientos contables, financieros y fiscales para el manejo de organizaciones sociales y productivas</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos en manejo micro empresarial</li> <li>• Fortalecer los conocimientos en el manejo de las micro finanzas</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenden el manejo de las microempresas y micro finanzas</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Microempresas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Básicos</li> <li>• El sector en Guatemala</li> <li>• Organización y manejo</li> <li>• Legislación</li> </ul> <p><b>2. Micro-Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Básicos</li> <li>• El sector en Guatemala</li> <li>• Organización y Manejo</li> <li>• Legislación vigente</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Conocen y aplican los principios básicos en el manejo de las microempresas y micro finanzas</p> <p><b>Tarea:</b> Análisis crítico de los microempresas y de las micro finanzas de la cooperativa</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base en: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**Tabla 9: Cadenas de Valor**

OBJETIVOS DEL MÓDULO 9	COMPETENCIAS
<p><b>MÓDULO “9” Cadenas de valor y otras opciones económicas</b></p> <p><b>Propósito:</b> Compartir saberes sobre cadenas , cadenas de valor y otras opciones económicas</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos de las y los participantes en cadenas y cadenas de valor</li> <li>• Identificar otras opciones económicas potenciales para la organización</li> </ul>	<p>Después de completar el módulo, las y los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en el desarrollo de cadenas potenciales en el municipio</li> </ul>
UNIDADES TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
<p><b>1. Cadenas y cadenas de valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Básicos</li> <li>• Cadenas prioritarias en el país</li> </ul> <p><b>2. Opciones económicas potenciales para el municipio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de motores económicos actuales</li> <li>• Identificación de motores potenciales</li> <li>• Cadenas potenciales en el municipio</li> </ul>	<p><b>Meta:</b> Conocen, desarrollan y manejan al menos una cadena de valor dentro de la Cooperativa</p> <p><b>Tarea:</b> Planificar el desarrollo de una cadena dentro de la cooperativa</p>

Nota: La estructura de los cuadros se realizó con base EN: IICA-CECADI. Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina.2010. El contenido es una construcción propia.

**8. Perfil de Salida:** Estos módulos están diseñados para fortalecer las capacidades de mujeres y hombres seleccionados en el proceso para trabajar en áreas que les permitan mejorar inicialmente de forma personal, luego iniciarse en el conocimiento de la organización (retos, prioridades, fortalezas, áreas de mejora y luego en el desarrollo de una serie de conocimientos, competencias y habilidades que les permita aportar de forma efectiva al desarrollo de la cooperativa.

El perfil de salida de las lideresas y líderes al finalizar el proceso será:

- ✓ Una visión compartida del futuro
- ✓ Practica y fomenta el trabajo en equipo, estimulando la escucha activa y el desarrollo de la confianza.
- ✓ Practica valores y los comparte con todo su equipo
- ✓ Valora y fomenta la equidad e inclusión
- ✓ Predica principios, valores, hábitos, actitudes con el ejemplo
- ✓ Busca alternativas innovadoras para la solución de problemas y los propone,
- ✓ Planifica los procesos y mide los riesgos y no teme asumirlos.
- ✓ Establece alianzas y coordinaciones que le permite el logro de los objetivos de la organización
- ✓ Forma redes de colaboradores con quienes comparten objetivos.
- ✓ Mantiene y promueve buenas relaciones con los tomadores de decisión del sector rural en lo local, lo regional y nacional
- ✓ Tiene capacidad de gestión y negociación

(Chiriboga, et al. 2011)

## Conclusiones

1. La Agrupación – Comité - Cooperativa Guadalupe, única opción de vida para cientos de viudas en la década de los 80 y 90 con mayor fortaleza, se constituyó en la principal fuente de ingresos que le permitió a cientos de niñas y niños mediante el trabajo en tejido de telar de cintura de la madre tener acceso a alimentos, educación y salud. Esta organización contribuyó con su trabajo a forjar y reconstruir vidas, ser una alternativa para al menos 85 nuevos profesionales con que cuenta el municipio actualmente, gestionar y canalizar los beneficios de programas sociales como el adulto mayor, especialmente para muchas de sus asociadas que son beneficiarias; continuar aportando a la educación atendiendo niños con capacidades especiales y continuar beneficiando a muchas de sus asociadas con servicios de micro finanzas para el impulso de sus micro empresas.

30 años se escriben fácil, el país ha tenido una amplia historia de organizaciones que nacen y desaparecen, así que la permanencia, la autosostenibilidad, la adaptación al cambio y las condiciones en que se establecen las alianzas, la generación de nuevas opciones cuando las iniciales son limitadas o caducas, son procesos por los cuales ha transitado la Cooperativa Guadalupe.

2. La diferencia entre la pertinencia de las acciones muchas veces nace del genuino interés en el bienestar por los otros, la No indiferencia de las hermanas franciscanas y su acompañamiento por más de 20 años al proceso organizacional de la Cooperativa Guadalupe refuerza dos premisas básicas en el desarrollo de organizaciones productivas:
  - La primera, la pertinencia de la acción y el reconocer la necesidad y actuar sobre ella, que fue lo que ocurrió en este proceso.
  - La segunda, el acompañamiento como proceso, en un largo plazo, que permita generar experiencias, competencias y apropiación-identificación con una alternativa de vida, esto es lo que permite instaurar organizaciones sostenibles y auto sostenibles.

3. El Cooperativismo ha constituido para el país una alternativa colectiva para abordar las necesidades, intereses y líneas de desarrollo para los territorios en donde se instalan. Iniciaron como una alternativa para abordar la solución de problemas sociales, posteriormente evolucionaron para desarrollar alternativas para la generación de ingresos y empleos para sus asociados; en este momento evolucionan e inician a incursionar en sectores como la generación de energía teniendo como beneficiarios primarios a sus asociadas y asociados.

Al encontrarse las organizaciones sociales con la disyuntiva de seleccionar la figura jurídica con que funcionaran, muchas optan por la cooperativa entre otras razones el soporte técnico, aunque limitado, de instancias en ámbitos técnicos y financieros; pertenecer a un gremio que se ha fortalecido a través del tiempo, especialmente el sector micro y financiero; pertenecer a un gremio fuerte y representativo en todo el país.

4. El espíritu de servicio de lideresas y líderes de nuestro país sostienen muchos de los servicios sociales y la productividad del país; este espíritu de servicio para muchas mujeres y hombres se constituyen en un compromiso de vida y es este compromiso el que genera servicios de educación, salud, vivienda y económico productivo.

Estos liderazgos de servicio han mostrado a lo largo de la historia que han prestado servicios eficientes y con impactos en las comunidades. Estos liderazgos también han mostrado que a medida que se tienen más conocimientos y competencias, mayor es el impacto de las acciones que realizan.

Las lideresas y líderes reconocen que en la medida en que los aprendizajes y experiencias se pueden compartir y trasladar, en esa medida los logros obtenidos permanecen por más tiempo; en este sentido coinciden en que trabajar en procesos de renovación organizacional es importante para la sostenibilidad organizacional de las organizaciones sociales y productivas.

5. El Trabajo Social, tiene un espacio importante en la constitución de las plataformas sociales y organizacionales que dan vida y sostienen estas iniciativas; es en el marco de organizaciones sociales y productivas exitosas que se logran abordar una serie de necesidades e intereses trabajada de forma colectiva por las y los asociados.

Estas organizaciones constituyen la plataforma para la constitución del capital social y humano de las comunidades que pueden reconstruir ese tejido social y el marco de principios y valores que hacen que los procesos comunitarios sean para la el trabajo conjunto y la búsqueda del bien común

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Informe Técnico

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-CECADI. (2010). *Programa de fortalecimiento de capacidades en movilización de recursos para la región andina*.

Instituto Nacional de Cooperativas, (2013). *Registro de Cooperativas, Fomento y desarrollo Cooperativo. Estadísticas*. Guatemala: se

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (2014). *Recuperado de*  
<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/historia.html>

Secretaria General de Planificación y Programación de la Presidencia. (2010). *Plan de desarrollo Municipal de San José Poaquil*: se

### Leyes

Acuerdos de Paz. (2006). *Acuerdo socioeconómico y agrario*. Guatemala: Editorial Universitaria

Organización de las Naciones Unidas. (2007). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*. Paris: se

### Libros con autor

Barrantes, C.A. (2006). *Trabajo Social del siglo XXI*. Venezuela: se

Bayona, C.S. y Madorran, C. (1999). *Compromiso Organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. España: Universidad de Navarra. Departamento de gestión de Empresas.

Benítez, D. A. (1997). *Educación Cooperativa*. Guatemala: Editora Educativa

Chiriboga, H. y Caliva, J. (Coords.) (2011). *Formando Agro líderes*. Centro Hemisférico de Liderazgo. Costa Rica: Imprenta IICA

*Diccionario de la Lengua Español*. (2008). España: Editorial Norma

Lafortaleza, D. (1999). *Inventario de las Cooperativas Productivas*. BCIE. Guatemala: Impreso en Bolivia.

Lagos, C. R. (1994). *Desarrollo Organizacional en Latinoamérica*. Guatemala: INCAPME/055

Montero, M. (2004). *Teoría y Práctica De La Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós

### **Libros electrónicos**

- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: Thompson Learning.
- Fundación W.K.K. (2011). *Programa de liderazgo*. México.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Editorial Norma.
- Maxwell, J.C. (2001). *Los 21 minutos más poderosos del líder*. EEUU: Editorial Caribe.
- Munroe, M. (1999). *Espíritu de liderazgo*. EEUU: Editorial Peniel.
- Peters, T. (2005). *Liderazgo, inspira, libera, consigue*. España: Pearson Educación.
- Sanchis, E. (2011). *Trabajo y paro en la sociedad postindustrial*. Valencia: Tirant lo Blanch.

### **Ponencias**

- Comité MERCOSUR de Organizaciones Profesionales de Trabajo Social o Servicio Social. (2013). Recuperado de [http://www.cfess.org.br/arquivos/Colacats\\_estatuto.pdf](http://www.cfess.org.br/arquivos/Colacats_estatuto.pdf)
- Federación Internacional de Trabajadores Sociales, (2000). Definición de Trabajo Social. Aprobado por la Asamblea de la FITS. Recuperado de <http://ifsw.org/latin-america/historia-de-la-federacion-internacional-de-trabajadores-sociales-a-nivel-mundial/>
- Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Trabajo Social, (2009). Recuperado de <http://www.trabajosocial.unam.mx/queestsocial.htm>

### **Referencia electrónica con autor**

- Pierre, P. y Bélanger, G. (1998). *Diccionario Biográfico de Canadá*. Recuperado de [http://www.biographi.ca/fr/bio/desjardins\\_alphonse\\_1854\\_1920\\_14F.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/desjardins_alphonse_1854_1920_14F.html)

### **Referencia electrónica sin autor**

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Informe de la II Asamblea General*. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/-Publicaciones-impresas->
- Alianza Cooperativa Internacional. (2014). Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-445>